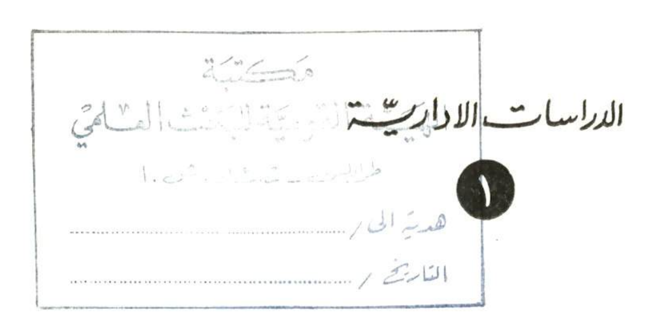

د. خليل النقيب
البيروقراطية والإنماء
معهد الإنماء العربي
الدراسات الإدارية
١

حسن أبو سيف الليثي



البيروقراطية والانماء



الدراسات الادارية

١



البيروقراطية والانماء

دراسة عن الادارة العامة في لبنان

د. خليل النقيب

معهد الانماء العربي
فرع لبنان



المركز الرئيسي : ص.ب : ٨٠٠٤ طرابلس - ج.ع.ل.
فرع لبنان : ص.ب : ١٩/٥٣٠٠ بيروت

الطبعة الاولى – بيروت ١٩٧٦



توطئة

لقد تطورت البيروقراطية مع تطور الحكومات وذلك من اجل القيام بخدمة حاجات المجتمع ، حيث انها لم تعد ، كما كانت في السابق ، الحارسة على السلامة العامة وحسب ، بل اصبحت الساعد الاساسي في بناء الوطن وانمائه . ولكن التطورات الاقتصادية والاجتماعية التي تمر بها المجتمعات ، وعلى الاخص النامية منها كمجتمعنا العربي ، هي اسرع في كثير من الاحيان ، من تطور الآلة البيروقراطية الموجودة ، فنشأت نتيجة لذلك « هوة ادارية » . ولقد حاولت الحكومات ، ومنها حكومات الوطن العربي ، القيام باصلاحات ادارية ، ولكن هذه الاصلاحات اجهضت في كثير من الاحيان لانها جاءت مجزأة عن الاصلاحات في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، ولانها قادت الى تخوف البيروقراطي ، نتيجة لعدم استعداده وتقبله للتغيير ، فأصبح قوة ضاغطة بفعاليات سلبية .

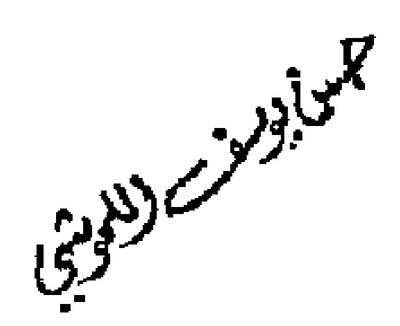
ان هدف هذه الدراسة هو بحث دور البيروقراطي الريادي في عملية بناء بلد نام وعربي كلبنان ، ومعرفة مدى قابليته واستعداده للمشاركة في عملية الانماء هذه . والبيروقراطية هنا لا تعني بالضرورة المفهوم السلبي الشائع للتعبير والذي يبرز فقط مساويء الادارة ، بل تعني المفهوم الايجابي الذي يشير الى التنظيم القائم على اسس ومفاهيم عقلانية وعلمية .

هذا وتجدر الاشارة هنا الى ان هذه الدراسة مبنية بشكل رئيسي على رسالة للدكتوراه قدمتها الى قسم الدراسات الحكومية في جامعة ولاية فلوريدا بالولايات المتحدة الاميركية في اواخر عام (١٩٧٢). وقد ادخلت تعديلات عليها، خصوصا في الجزء الثاني المتعلق بالبيئة اللبنانية وذلك حتى تشمل بعض التطورات التي حصلت حتى بداية الحرب الدامية في لبنان عام (١٩٧٥).

واود في هذا المجال أن أتقدم بالشكر الـــى جميع الموظفين اللبنانيين الذين شاركوا فـــي وضع هذه الدراسة، اما عـــن طريق قبولهم الاشتراك في العينة او عن طريق المساعدة في جمع بعض المعلومات. وانني بالطبع أحتفظ بحق عدم ذكر الاسماء تفاديا لأي احراج أو مسؤولية. كذلك أتوجه بالشكر الى جميع من ساعد في وضع هذه الدراسة باللغة العربية وخصوصا ادارة معهد الانماء العربي ــ فرع لبنان آملا أن يسد نشرها بعض الفراغ في المكتبة الادارية العربية وخصوصا في مجال السلوك الاداري العربي.

بيروت / خريف ١٩٧٦

د. خليل النقيب



الجزء الأول :
المقدّمة

الفصل الاول

البيروقراطيّة والانماء : خصائص ونظريات

يتناول هذا الفصل مـن الكتاب بعض النظريات والافكار المتعلقة بدور الموظف في الانماء ، مـن خلال مراجعة الاساليب والمفاهيم الاساسية في هذا المجال . بينما يحاول الفصل الثاني من الجزء الاول ان يلقي نظرة عامة على الدراسة التي يعالجها الكتاب ، من خلال التحدث عن الاهداف والجوانب والمراجع المتعلقة بها .

أساليب في دراسة البيروقراطية

ترتبط دراسة البيروقراطية ارتباطا وثيقا بعالم الاجتماع الالماني (ماكس ويبر) « Max Weber » الذي يعتبر مؤسس « الدراسة التنظيمية للبيروقراطية » ، وتعتبر افكاره المنبع الرئيسي للكثير من الابحاث النظرية والتجريبية في هذا المجال (١) . ويحدد ماكس ويبر التنظيم البيروقراطي النموذجي حسب الخصائص التالية : (٢)

١ ــ التزامات وسلطة غير شخصية .

٢ ــ نظام هرمي للمناصب .

٣ ــ مجال محدد من الكفاية لكل منصب بالمعنى القانوني بحيث يكون لكل منصب سلطة قانونية لتحقيق اهدافه .

٤ ــ ملء المنصب على اساس ارتباط تعاقدي حر .

٥ ــ مواصفات تقنية لاختيار شاغل المنصب وذلك على اساس الامتحان والتعيين لا على اساس الانتخاب .

٦ ــ اجور ثابتة ونقدية .

٧ ــ اعتبار المنصب وظيفة رئيسية لشاغله .

٨ ــ اعتبار المنصب مهنة ، مع نظام خاص للترقية على اساس الاقدمية او الكفاءة او الاثنين معا .

٩ ــ فصل الادارة عن الملكية لأن الوظيفة ليست ملكا لمن يشغلها .

١٠ ـ يخضع الموظف لنظام صارم في التأديب والمراقبة وذلك خلال عمله في المكتب .

ويشير (رينهارت بندكس) « Reinhart Bendix » ، في معرض دراسته للبيروقراطية ، الى وجود بعض الاتجاهات المتناقضة في تنظيم ويبر النموذجي ، لأن البيروقراطية التي يتحدث عنها ويبر هي بيروقراطية ذات قوة معينة نتيجة تدريبها المهني ، وفي الوقت نفسه هي آلة مطيعة خاضعة لسلطة اي حاكم دون أي اعتبار لمقدرة هذا الحاكم على استعمال القوة التي يتمتع بها (٣) .

من ناحية اخرى يتحدى عالم الاجتماع الفرنسي (ميشيل كروزييه) « Michael Crozier » ، في دراسته حول البيروقراطية الفرنسية ، فكرة البيروقراطي كشخص عقلاني وملتزم ، وذلك بالتأكيد على « الاستراتيجية الشخصية » « Personal Strategy » في تسيير أي تنظيم ، وبالتالي على أهمية « قوة البيروقراطية » (٤) .

ويلاحظ كروزييه في دراسته هذه ان النواحي التسلطية والروتينية في البيروقراطية ليست الا نتيجة « للحلقة المفرغة » التي تنمو نتيجة لمقاومة العامل الانساني نظرية السلوك العقلاني الميكانيكي المفروضة عليه » (٥) . بينما ترى النظرية البيروقراطية أن شخصية البيروقراطي تبرز ، من ناحية ، حول « سلوك شعائري » بتوظيف وسائل مؤسسية ، ومن ناحية اخرى ، تهمل الاهداف الاجمالية لأي تنظيم ، وبالتالي تجلب « التصلب » الى المؤسسة و « الانعزالية » الى الموظف . يقول كروزييه في دراسته :

« سيختار الافراد التخفيف من مشاركتهم وسيلزمون انفسهم بأقل شيء ممكن تجاه التنظيم ، وذلك اذا ما قابلوا وضعا يفوق امكانية عطائهم دون الحصول على فوائد كبيرة بالمقابل . هذا ويجلب الاسلوب اللاشخصاني والمركزي الكثير من الضغط في هذا الاتجاه . من جهة ، يجرد الافراد من امكانية التأثير الشخصي في اتجاه القرارات ، وبالتالي يعوق

أي امل في التقدير . ومن جهة اخرى ، لا يتطلب اي شيء غير الطاعة الرسمية من الافراد . ان الافراد غير مدعوين للمشاركة وبالتالي هم يجازفون بعقاب بسيط اذا انعزلوا » (٦)

ومن الاساليب الاخرى المستعملة في دراسة البيروقراطية ، تلك التي تتناول التأثيرات الاجتماعية ــ النفسية في العمل الاداري . فيعامل البيروقراطي كانسان يتخذ قرارات معينة ، اما على اساس عضويته في نظام معين او على اساس فردي (٧) .

اما الطريقة التي تنظر الى البيروقراطية كنظام معين يتخذ القرارات ، فهي تعتبر ان مثل هذا النظام ، ليس الا جزءا من نظام عام ، هو النظام الاجتماعي « Social System » والنظام البيروقراطي ، في نظرها ، عبارة عن « طاقة » او « زاد » « Input » من الطلبات والاهداف ، والتي تؤدي الى « مردود » او « انتاج » « Output » من خدمات واعمال . والبيروقراطية ، التي هي جزء من نظام عام ، هي في الوقت نفسه « زاد » للنظام العام « General System » فعندما تطور البيروقراطية مشروعا من المشاريع ، فان ذلك يعتبر كمردود او كانتاج للنظام البيروقراطي . وهو في الوقت نفسه يخدم حاجات المجتمع او طاقاته . وهكذا ، عندما يريد الانسان ان يفهم التنظيم البيروقراطي ودوره في الانماء ، عليه ان لا ينظر الى الهيكلية الداخلية والارتباطات والعلاقات فقط ، بل عليه ان ينظر اليها من خلال تفاعلات هذا التنظيم مع التنظيمات الاخرى الموجودة ضمن البيئة الواحدة . ويسمى هذا النوع من طريقة البحث « تحليل النظام الاجتماعي » « Social System Analysis » . ويدرس عادة النظام الاجتماعي من وجهة نظر البنية الوظيفية او البنية العملية « Structural Functional » (٨) . وتعرّف « البنية » في هذا المضمار بأنها « أي شكل من أشكال السلوك الذي أصبح أحد مقاييس النظام الاجتماعي » . (٩) وهكذا ، فان بنية البيروقراطية تتألف من افعال الموظفين ، لا من الموظفين انفسهم ، وهي ايضا لا تتضمن كل اعمالهم ، ولكنها تتضمن تلك

الافعال التي لها علاقة بأهداف المؤسسة التي يعمل فيها هؤلاء الموظفون . كذلك تتضمن هذه البنية أفعال الجمهور الذي يتفاعل مع البيروقراطي ويتعامل معه . هذا ، ومن ناحية اخرى ، تعرّف « الوظيفة » او « العملية » بأنها « نتائج البنية من حيث تأثيرها على البنيات الاخرى ، أو النظام العام الذي يشمل جميع البنيات» (١٠). وبناء عليه ، فان الوظيفة او العمل« function » هو اسلوب الاعتماد المتبادل « interdependence » ما بين بنيتين او اكثر، وهو اسلوب ارتباط أو علاقة ما بين عدة عوامل مختلفة .

لقد انتقد بعض الباحثين تركيز البنية الوظيفية على الانظمة ، على التوازن ، وعلى الحفاظ على توازن الحدود ، وبالتالي فهي تهمل ، حسب قولهم ، مشكلة التغيير ، ولا تستطيع ، نتيجة لذلك ، القيام بالتحليلات المطلوبة ضمن ذلك النطاق (١١) . وتظهر هذه الانتقادات ما يمكن تسميته « بالمشكلة المستعصية » لكل باحث في اطار النظام ، فمن جهة ، على كل باحث ان يدخل كل العوامل ذات العلاقة في مجال بحثه ، ومن جهة اخرى عليه ان يكون دقيقا وبخيلا في تكوين تلك العلاقات (١٢) .

تأثرت البنية الوظيفية في دراسة البيروقراطية بعالم الاجتماع الاميركي (تالكوت بارسونز) « Talcott Parsons » صاحب « نظرية الفعل » « Theory of Action » . وترى هذه النظرية ان الانظمة الاساسية للافعال ، هي عبارة عن شخصيات ، أو أنظمة اجتماعية ، لها خصائص نفسية ، اجتماعية ، وثقافية . والشخصية في هذا المضمار هي عبارة عن « نظام مكون من توجيهات ودوافع لأفعال شخص واحد . » (١٣) اما النظام الاجتماعي فهو نظام ينتج عن تفاعلات افراد او مجموعات . والدور « Role » هو الوحدة الاساسية في النظام الاجتماعي البارسوني ، لا الفرد بحد ذاته ، وهو ، حسب تعريف بارسونز ، « ذلك الجزء المنظم من الشخص الذي يوجهه لتحديد مشاركته في عملية التفاعل مع الاخرين .

ويضمن مجموعة كاملة من التوقعات حول أفعاله وافعال غيره من الافراد الذين يتفاعل معهم . » (١٤)

ويهتم الاسلوب الآخر الذي ينظر الى البيروقراطي كصاحب قرارات ، بالبيروقراطي كفرد لا كنظام ، ويحاول حصر العوامل المختلفة التي تؤثر على سلوك هذا الفرد ، عن طريق وضعه في محتوى اجتماعي خاص (١٥) . ويطلق على هذا الاسلوب في دراسة البيروقراطية اسم « نظرية الدور » « Role Theory » التي تهتم بالموظف « كصاحب منصب ذي وضع اجتماعي خاص » وتركز ، بالتحديد ، على سلوك البيروقراطي في هذا الوضع الاجتماعي بالذات (١٦) . وهكذا تهتم هذه النظرية بالعوامل البيئية من حيث تأثيرها على دور الفرد من خلال وضعه المعين في المجتمع . وينظر الى الدور هنا على انه « طريقة معقدة من قواعد السلوك مرتبطة بالوضع الاجتماعي ، دون اعتبار للشخصية الخاصة بصاحب هذا المنصب » (١٧) .

الخلاصة ، هناك اسلوبان رئيسيان لدراسة البيروقراطية : طريقة (ويبر) النموذجية ، وطريقة النظام العام . يدرس الاسلوب الاول المؤسسة الداخلية للبيروقراطية ، ويركز بشكل خاص على الكفاية ومقدرة البيروقراطي على تنفيذ السياسة الحكومية . اما الاسلوب الثاني فهو ذو اتجاه اجتماعي ـ نفسي ، مع التركيز على امرين : الاول ينظر الى البيروقراطية كفرع من فروع النظام الاجتماعي العام ، وهذا الفرع يتفاعل مع بقية الفروع في هذا النظام الشامل ، اما الثاني فينظر الى البيروقراطية كأفراد لهم ادوارهم الخاصة التي يلعبونها كأصحاب مناصب وأوضاع اجتماعية خاصة .

يراجع القسم التالي من هذا الفصل بعض المفاهيم في دراسة الانماء .

مفاهيم في دراسة الانمـــــاء

تستعمل عـــادة عبـــارات « الانمـــــاء » « Development » و « التحديث » « Modernization » ، بشكل متبادل ، لتعني « عملية تحسين النظم الاجتماعية ، الاقتصادية والسياسية للامة ، وذلك حتى تتمكن من امتصاص التغييرات المستمرة ، ومـــن قبول المتطلبات العديدة والمتزايدة » (١٧) ، ولكن ، بالاجمال ، ثمة فارق في استعمال هذين التعبيرين . يقول الدكتور محمد عطاالله في هذا المجال :

« فالتحديث عملية دائمة ، وقد يكـون الحافز عليه خارجيا او داخليا او الاثنين معا ، وقد يؤدي الى الانماء ؛ ولكن ليس بالضرورة . فهــو يسعى الـى اقتباس اشكال المجتمعات النامية ، وقد لا يستهدف الانماء ، لأن هدفه الرئيسي تحقيق أقصى امكانات المجتمع ضمن القيود التي تفرضها غايات المجتمع وتركيبه القائم . بينما هدف الانماء ، هو تحقيق اقصى امكانات المجتمع دون اعتبار للقيود التي تفرضها غايات المجتمع وتركيبه القائم . بينما هدف الانماء ، بالتغير المنتج ، والتزام كامل بالموضوعية ... لذلك يمكن اعتبار التحديث جزءا لا يتجزأ من عملية الانماء ، ولكن ليس العكس صحيحا . » (١٨)

ويؤكد (جورج فوستر)« George Foster » على ان الانماء اكثر من مجرد عملية قبول التحسينات المادية والتقنية ، لانه يتضمن تغييرات في المواقف ، والافكار ، والقيم ، والمعتقدات والسلوك عند حصول اي تغير مادي او تقني عند الشعوب (١٩) . ويؤكد الدكتور حسن صعب على ان الانماء هو « انبثاق حالة عقلية ونفسية واجتماعية تجعل النمو « growth » ممكنا » (٢٠) .

ومن ناحية اخرى يعرف (دانييل ليرنر) « Daniel Lerner » التحديث على انه عملية تغيير اجتماعي ، بينما ينظر الى الانماء على انه الجزء الاقتصادي من هذا التغيير . (٢١)

وهكذا ، وبما انه ليس ثمة اتفاق على تعريف علمي وموضوعي للانماء او التحديث ، فلقد توجه العديد من الباحثين في هذا المجال ، الى القيام بتحليل خصائص المجتمعات الغربية والتقليدية ، في سبيل تكوين معايير تجريبية لتحديد ماهيتهما . ومن هؤلاء الباحثين (الكس انكلز) « Alex Inkeles » الذي يرى ان فكرة الانماء تتطلب تحولا جذريا في طبيعة الانسان ، وهو يرى ان الرجل الحديث يمتلك شخصية مؤلفة من جزاين : جزء داخلي وجزء خارجي . الجزء الاول يرتبط بالبيئة ، والجزء الثاني يتعلق بالمواقف والقيم والمشاعر (٢٢) . ويعني عادة بالبيئة المحيط الذي يعيش فيه الانسان ، والذي هو عبارة عن المجتمع (٢٣) . والتغير في هذا المجتمع يعني تحولا في مؤسساته وفي وضعه ، اذ يمكن ان يشمل هذا التغيير عوامل اساسية مثل العائلة ، والدين ، والتعليم ، والاقتصاد ، والتكنولوجيا والسياسة . ويمكن ان يكون هذا التغيير نحو انتماءات وعلاقات دينية وعائلية أضعف من سابقاتها ، نحو ثقافة أعمق وتعليم عملي وتقني اكثر تعقيبا ، نحو تنوع اكثر في الاقتصاد نحو تحرك المزارعين الى مناطق مدينية ، حيث تخلق طبقة وسطى اكثر نفوذا وتأثيرا ، نحو اساليب اكثر تعقيدا في الانتاج والاتصال ، ونحو مشاركة افضل في السياسة ، وذلك في سبيل خلق انصهار وطني أوثق ، ووحدة وطنية أعمق .

هذا ، ويمكن تعريف « الموقف » على انه تنظيم من المعتقدات يدوم نسبيا ، ويرتبط بشيء معين او وضع معين ، يتمكن فيه الانسان من ان يبدي بعض التجاوب بشكل تفضيلي » (٢٤) ، بينما يمكن تعريف « الاعتقاد » بأنه « ... اي افتراض بسيط يُستنبط ، عن وعي او عن غير وعي ، من اقوال وأفعال ، وذلك عن طريق استباقه بعبارة « اعتقد ان ... ، » (٢٥) . كما ان « القيم » قد عرّفت بأنها « توجيهات عامة نحو مبادىء الحياة الاساسية : مبادىء تجريدية توجه السلوك » (٢٦) . بينما ينظر الى « السلوك » على انه تصرف يأتي نتيجة تفاعل موقفين : موقف نحو الشيء وموقف نحو الوضع .

وهكذا فان على اي دراسة للتغيير في النواحي الداخلية للانسان ، ان تدرس التحول من القيم التقليدية التي تدعو الى القبول القدري للعالم ، على ما هو عليه من القيمين على السلطة وانحلال الفرد في المجموعة « الى القيم الحديثة التي هي عقلانية وعلمانية ، تسمح بالاختيار والتجربة ، وتمجد الاختبار والتغيير ، وتركز على مسؤولية الفرد » (٢٧) .

يذكر بعض الباحثين ان اي دراسة للانماء يجري فيها التركيز على مواقف الافراد وسلوكهم ، دون اي اعتبار لمحيطهم ، تعتبر « خدعة سيكولوجية » (٢٨) . والسؤال الذي يطرح في هذا المجال هو عما اذا كانت المواقف والقيم هي السبب او النتيجة . يذكر (روبرت بريستوس)« **Robert Presthus** »ان علماء النفس الانمائيين يقرون بأن الحضارات القومية تميل الى انتاج هيكليات شخصية مميزة ، ولكنهم يعتبرون ، في الوقت نفسه ، ان الشخصية تعكس القيم الخاصة بالمؤسسات التي تنمو من خلالها تلك الشخصية ، كما هي الحال بالنسبة الى مؤسسة العائلة . (٢٩)

من ناحية اخرى ، اجريت دراسات لتحديد ماهية الرجل الحديث تحديدا تجريبيا ، فقد أجرى العالمان الاميركيان دافيد سميث) « **David Smith** » (والكس انكلس) « **Alex Inkeles** »

مسحا لشعوب الدول النامية في آسيا ، وافريقيا، واميركا اللاتينية، مفترضين بصورة اساسية الامر التالي :

« ... يمكن للتحديث ان يظهر بشكل خلفيات نفسية معقدة ، ولكنها متماسكة في صفات عامة . مثل نوع معين من الكفاية ، القبول بخبرة جديدة ، الاهتمام بالتخطيط ، وهي من ناحية اخرى ، مرتبطة بنوع معين من الخلفيات للعمل ، من خلال علاقات ضمن مؤسسات ، كأن يكون مواطنا فعالا ، مقدرا للعلوم ، محتفظا باستقلاليته في علاقات القربى ، والقبول بتحديد النسل » (٣٠) .

ويستخلصان من دراستهما أن النتائج التي وجداها « ... تشير بقوة الى وجود نفس الهيكلية الميكانيكية للانسان في كل مكان ، الهيكلية التي تتضمن وظيفته الاجتماعية والنفسية ، وذلك بالرغم من التنوع الضخم في محتوى الحضارة التي ينتمي اليها » (٣١) .

ويحاول (جوزيف كاهل) « Joseph Kahl » ان يقيس التحديث في المجتمعين البرازيلي والمكسيكي ، وذلك عن طريق دراسة القيم عند الافراد . يعرف كاهل الرجل الحديث بذلك الفرد الذي يملك « لب » التحديث ، حسب تعبيره . وهذا « اللب » مؤلف من قيم معينة مثل الفعالية ، قلة الانصهار مع الاقارب ، تفضيل الحياة المدينية ، الفردية ، الميل البسيط نحو الطبقية في المجموعة الواحدة ، المشاركة المرتفعة في الاتصال الجماهيري ، والتنوع في فرص الحياة (٣٢) .

هذا ، ويتحدث (دافيلد ماكليلند) « David McClelland » عن شرط مسبق للانماء ، وهو الحاجة الى الانجاز « n Ach » . اما تلك الامور التي يجب توافرها في سبيل ضمان تلك الحاجة فهي موجودة في حضارة المجتمع ، وتظهر في الايديولوجيات المسيطرة على ذلك المجتمع خصوصا في قيمه الدينية (٣٣) . ويذكر (لوسيان باي) « Lucian Pye » شرطا آخر من الشروط التي يجب ان تتوافر

في سبيل تحقيق الانماء ، وهذا الشرط هو « القدرة على التواصل مع الآخرين » حيث ان الامتحان الرئيسي للانماء هو في مقدرة الناس على انشاء اشكال تنظيمية كبيرة ومعقدة ولكن مرنة ، في الوقت نفسه (٣٤) .

من ناحية اخرى ، تحدى العديد من الباحثين الافتراض القائل ان القيم والمؤسسات التقليدية هي حجر عثرة امام التقدم في الدول النامية ، وقد حاولوا ان يثبتوا ان التقاليد والتحديث ليست بالضرورة امرين متناقضين .

« ان الافتراض ، بأن التحديث والتقاليد امران يتناقضان تناقضا جوهريا ، مبني على عدم معرفة بالتقاليد الموجودة في المجتمعات التقليدية ، وعدم فهم للتحديث الموجود في المجتمعات العصرية ، وعدم مقدرة على استيعاب التحديث والتقليد والعلاقات بينهما » (٣٥) .

ويؤكد (لويد وسوزان رودولف) « Lloyd and Susanne Rudolph » في دراستهما حول النظام الطبقي في الهند « ان كل الحضارات والثقافات المعقدة ، وهي بالاجمال اما تقليدية او عصرية ، تشمل مشاعر ، وخلفيات نفسية ، وقواعد سلوكية ، وهيكليات تنتمي الى نموذج مثالي بدلا من انتمائها الى مجتمعها » . ويضيفان : ان الامم الغربية تعتبر ، بشكل عام ، التصنيع ، والتمدن ، ومعرفة القراءة والكتابة من الامور الواجب توافرها لتحقيق الانماء ، وذلك طبقا للطريقة التي مرت بها تلك الامم . ولكن ، في الحقيقة ، ربما مرت المجتمعات التقليدية بتغير اجتماعي دون أي تأثير للقوى الثورية ، او الخارجية ، او المجردة ، ولكن لأسباب ترجع الى مقدرات داخلية دفينة ضمن هذه النظم التقليدية (٣٦) .

ويؤيد (ملتون سنغر) « Milton Singer » ما قاله رودولف وذلك بقوله ان « معظم الملاحظات السطحية للديانات الآسيوية هذه الايام ، تشير الى بعدها عن الجمود ، او بعدها عن الوقوف حجر عثرة في طريق التقدم » (٣٧) . ويشير الى ان العلاقة ما بين

« البروتستانتية المتقشفة » والتطور الصناعي المبكر ليست الا احدى حالات التفاعل المتبادل والتكيف ما بين التغير الاجتماعي والديني . ويضع عطاالله اللوم على السلطة السياسية ، لا على الدين ، لوقوفها حجر عثرة في طريق عملية الانماء ، وذلك عندما يقول :

« فنحن لا نستطيع ان نذكر مثلا بارزا لعقبة في سبيل التقدم منشؤها مبادىء الدين او الاخلاق او الفلسفة السائدة . بينما نرى التركيب السياسي القائم ، ومفهوم السلطة ، السبب الرئيسي في كل مظاهر التخلف وعثرات التقدم ، بل نرى النظام السياسي في موقف المفسد والمستغل للقيم الدينية والاخلاقية والفلسفية السائدة والمؤاتية للتقدم ، بدلا من ان يكون وسيلتها لدفع عجلة الانماء والتغيير في البلد » . (٣٨)

وفي هذا المجال يدعو (مايرون واينر) « **Mayron Weiner** » الى ضرورة التمييز ما بين « التقليد » او « العرف » و « التقليدية » وذلك بقوله ان « التقليد » او « العرف » يعني المعتقدات والممارسات المأخوذة من الماضي ، وهذه التقاليد تتغير وفقا لتفسير هذا الماضي . اما « التقليدية » فتحاول ان تمجد المعتقدات القديمة اذ يرى التقليديون الماضي كشيء ثابت لا يتغير ، وذلك بدعوتهم لممارسة الامور كما كانت في السابق (٣٩) . والمثل الصالح الذي نستطيع أخذه من واقعنا العربي لمحاولة الاستفادة من الماضي والتقاليد من اجل السعي نحو التطوير ، ما قام به الرئيس الراحل جمال عبد الناصر وبعض دعاة الاشتراكية العربية من محاولة لايجاد قواعد تاريخية لعقيدتهم عن طريق بعث بعض التقاليد الاسلامية ، التي تشمل مراجع من القرآن الكريم واحاديث الرسول العربي ، وبعض الممارسات التي يرجع عهدها الى اوائل التاريخ الاسلامي . اما أفضل مثال على نقيض عبد الناصر وزملائه فهو ما يحث عليه التقليديون ، أمثال غلاة الاخوان المسلمين ، من العودة الى الممارسات الحرفية الاصيلة للاسلام ، فهم يرون ان الاشتراكية ليست الا احدى مؤثرات المجتمع الغربي .

والخلاصة هي ان انماء اي مجتمع لا يتضمن التطور الكمي للمؤسسات الاجتماعية والاقتصادية فحسب ، بل هو ، في الاساس، عملية ذات ابعاد اجتماعية نفسية .

الدور المتغير للبيروقراطية العامة

نشرت الامم المتحدة في اوائل الستينات كتيبا حول الادارة العامة تقول فيه ما يلي :

« يشهد القرن العشرون توسعا في الاعمال الحكومية بشكل يفوق كل تصور . ان فكرة دولة الخدمات قد اصبحت مقبولة عالميا ، واخذت الحكومات على عاتقها مسؤولية توجيه واستعمال القوى الانسانية ، المصادر الطبيعية ، والتكنولوجيا النامية بشكل مذهل في العالم المعاصر وذلك من اجل خلق بيئة تساعد على الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية » (٤١)

يرجع « التوسع في الخدمات الحكومية » الذي تتحدث عنه نشرة الامم المتحدة ، الى التغير في اهداف الامم الحديثة ، وخاصة الدول النامية منها . ويحدد عالم السياسة الاميركي (ملتون ايسمان) « Milton Esman » اثنين من هذه الاهداف: البناء الوطني، والتطور الاجتماعي ــ الاقتصادي (٤٢) . وتسمى عملية تحقيق مثل هذه الاهداف بالانماء ، بينما تستعمل عبارة البيروقراطية في هذه الدراسة لتعني « هرمية من الموظفين تخضع للسلطة التنفيذية » (٤٣) . فالجهاز البيروقراطي اذن يخضع للسلطة التنفيذية العامة ، التي هي الحكومة . هذا ، وبما ان الحكومات قد تطورت لتخدم حاجات مجتمعاتها ، فان التنظيمات البيروقراطية قد تطورت لتدبر وتنفذ هذه الحاجات . ويمكن تعريف « التنظيم » في هذه الدراسة ليعني اي اداة اجتماعية تسعى لتحقيق هدف معلن ، بكفاية ومن خلال وسائل جماعية . (٤٤)

هذا ، ونتيجة لزيادة التطلعات الجماهيرية ، ولزيادة الطلب على خدمات حكومية اكثر ، فلقد كبر دور البيروقراطية وازدادت أهميته. يرى (مالكوم بارسونز) « Malcolm Parsons » انه يجب ان يكون هناك تغيير في وجهة هذا الدور ، حتى تستطيع البيروقراطية ان تلعب دورا اكثر فعالية في عمليات الانماء والتغيير (٤٥) . ويتحدث كذلك (دونالد ستون)« Donald Stone » عن الحاجة الى نوعية خلاقة وديناميكية في التنظيم البيروقراطي عندما يقول :

« يختلف التنظيم الذي يحتاج اليه أي بلد ، لتكوين وادارة برامج الانماء ، ولتحديث مجتمع بكامله، عن التنظيمات التقليدية المهتمة بالحفاظ على القانون والنظام وتأمين الخدمات الروتينية . لذلك يجب اضافة ابعاد جديدة ونوعية خلاقة وديناميكية » (٤٦) .

ويكتب (جون مونتغمري) « John Mintgomery » حول المسؤوليات الجديدة للبيروقراطية قائلا :

« «البيروقراطية» ليست الحارسة على السلامة العامة فقط ... ولكنها العامل الاساسي في الانماء الاجتماعي والاقتصادي . انها مدعوة اكثر من ذلك لتلعب ادوارا سياسية جديدة في بناء الامة وفي خلق ثقافة مدنية » (٤٧) .

اذن ، للبيروقراطية دور ايجابي في عملية الانماء ، يتعدى كونها آلة طيعة في يد السلطة التنفيذية ، الى دور ايجابي تقوم فيه ، وفي آن واحد ، حسب تعبير الدكتور بشير البيلاني ، « بوظيفة المساعد الواعي الذي يفكر فيما ينفذ ويطبق الاوامر المعطاة له ، وفقا لمقتضيات ظروف التطبيق وديناميكية الحياة الاجتماعية ، وبوظيفة المستشار الخبير ، الذي كثيرا ما يأخذ المبادرة ، فيقترح ما يراه مناسبا ، ويوجه ويرشد السلطة الى معطيات المشاكل وحلولها » (٤٨) . ولكن تطور مثل هذا الدور الايجابي لا يتماشى

في كثير من الاحيان ، ووجود الادارة الصالحة ، وبالتالي ينشأ نوع من « الهوة الادارية » ما بين الانجازات والتوقعات . (٤٩) هذا ، وفي دراسة اجريت على منظمات التخطيط والانماء في سبع دول نامية ، وبعد مقارنة النتائج مع خبرات ميدانية سابقة وجد ستون « Stone » ان « العقبات الرئيسية للانماء هي ادارية اكثر منها اقتصادية ، وهي بالتالي ليست مرتبطة بنقصان في المصادر الطبيعية » (٥٠) . وتحاول الحكومات ، في كثير من الاحيان ، ان تخفف من هذه « الهوة الادارية » عن طريق القيام باصلاحات ادارية . ولكن هذه الاصلاحات تقود ، في كثير من الاحيان ، الى « انماء سلبي » بدلا من « انماء ايجابي » (٥١) . وقد اظهرت دراسة حول الاصلاحات الادارية اللبنانية ان مقاومة احدى الدوائر الحكومية للتغيير قد قادت الى نتائج عكسية ، فبدلا من ان تقود الاصلاحات الى لامركزية في السلطة ، قادت الى تشدد في المركزية (٥٢) . ويجد (مالكوم بارسونز) « Malcolm Parsons » في دراسته حول الفلبين ان محاولة اجراء اصلاحات ادارية ، قبل اجراء تحسينات في الاوضاع الاقتصادية والاجتماعية ، ليست الا مناورة سياسية لا تجلب الا تثبيط العزم ، لانها أشبه ببديل أو مهرب من أي تغيير اساسي في النظامين الاجتماعي والاقتصادي (٥٣) .

باختصار ، هناك تغيرات في دور البيروقراطية العامة في البلدان النامية . ليست المشكلة الاساسية في زيادة عدد موظفي القطاع العام لكي يمكن اللحاق بركب التطور ، بل المشكلة هي في امكانية التحول الاجتماعي النفساني للبيروقراطية الموجودة .

مراجع الفصل الاول

1 — Robert K. Merton & Others, "Bureaucracy: Theoretical Conceptions", in *Reader in Bureaucracy*, ed. by Robert K. Merton, & Others (Glenco, Ill. : Free Press, 1952), p. 17.

2 — Max Weber, "The Essentials of Bureaucratic Organization : An Ideal-Type Construction," in *Reader*, ed. by Merton, & Others, pp. 21–22.

٣ ـ انظر :

Reinhart Bendix, "Bureaucracy and the Problem of Power," in *Reader*, ed. by Merton, & Others, pp. 114–135.

4 — Michael Crozier, *The Bureaucratic Phenomenon*, Phoenix Books (Chicago : University of Chicago Press, 1969), p. 183.

٥ ـ المرجع السابق الذكر ، ص : ١٧٧

٦ ـ المرجع السابق الذكر ، ص : ١٩٨

7 — Jerry L. Weaver, "Role Expectations in Latin American Bureaucrats", *Journal of Comparative Administration*, IV (August, 1972), p. 133–134.

٨ ـ يمكن مراجعة بعض الافكار المتعلقة بهذا الاسلوب من البحث في المرجعين التاليين :

Edward C. Devereux, Jr., "Parsons' Sociological Theory", in *The Sociological Theories of Talcott Parsons*, ed. by Max Black (Englewood Cliffs, N.J.: Prantice - Hall Inc., 1961), pp. 1–63 ; & Fred W. Riggs, *Administration in Developing Countries : The Theory of Prismatic Society*, (Boston : Houghton Miffin Co., 1964), pp. 19–23.

9 — Riggs, *Administration in Developing Countries*, p. 20.

١٠ ـ المرجع السابق الذكر .

١١ ـ انظر :

11 — John G. Gunnel, "Development, Social Change, and Time" in *Temporal Dimensions of Development Administration*, ed. by Dwight Waldo (Durham, N.C. : Duke University Press, 1970), p. 50 ff.

12 — Weaver, "Role Expectations," p. 134.

13 — Talcott Parsons and Edward A. Shils, eds., *Toward A General Theory of Action* (Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1954), p. 7.

١٤ ـ المرجع السابق الذكر ، ص : ٤٨ .

١٥ ـ انظر :

Weaver, "Role Expectations", pp. 134–135.

١٦ ـ المرجع السابق الذكر ، ص : ١٢٤ .

17 — Been-Lee Hahn, "Developmentalist Time, Development Entrepreneurs, and Leadership in Developing Countries", in *Temporal Dimensions*, ed. by Waldo, p. 179.

١٨ ـ محمد عطاالله ، « الثقافة والاقتصاد » (محاضرة القيت في دار الفنون والاداب ، بيروت ، ١٩٧١/١١/١٥) ص : ٣-٤ . (مطبوعة ستانسل) .

19 — George H. Foster, *Traditional Cultures : And the Impact of Technological Change* (New York : Harper & Brothers, 1962), pp. 2-3.

٢٠ ـ حسن صعب ، « الانمائية الحديثة » في ندوة الدراسات الانمائية ، **المفاهيم الحديثة للانماء في لبنان** ، بيروت ، منشورات ندوة الدراسات الانمائية ، ١٩٦١ ، ص : ١١ .

21 — Daniel Lerner, "Modernization : Social Aspects" in *International Encyclopedia of the Social Sciences*, ed. by David L. Sills, X (New York : Macmillan Co. & Free Press, 1968), p. 387.

22 — Alex Inkeles, "The Modernization of Man", in *Modernization : The Dynamics of Growth*, ed. by Myron Weiner (New York : Basic Books, pp. 138–139.

23 — William R. Dill, "The Impact of Environment on Organizational Development," in *Concepts and Issues in Administrative Behavior*, ed. by Sidney Maibick and Edward H. Van Ness (Englewood Cliffs, N·J. : Printice–Hall, 1962), pp. 95–96.

24 — Milton Rocheach, "The Nature of Attitudes," in *International Encyclopedia*, ed. by Sills, I, p. 450.

٢٥ ـ المرجع السابق الذكر .

26 — Joseph A. Kahl, *The Measurement of Modernism : A Study of Values in Brazil and Mexico*, (Austin, Texas : The University of Texas Press, 1968), p. 8.

٢٧ ـ المرجع السابق الذكر ، ص : ٦

28 — Daniel Katz & Robert T. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*' (New York : John Wiley & Sons, 1966), p. 391.

29 — Robert V. Presthus, "Behavior and Bureaucracy in Many Cultures," *Public Administration Review*, XIX (Winter, 1959), p. 57.

30 — David Horton Smith and Alex Inkeles, "The OM Scale : A Comparative Socio–Psychological Measure of Individual Modernity," *Sociometry*, XXIX (December, 1966), p. 355.

٣١ ـ المرجع السابق الذكر ، ص : ٢٧٧ . ان اهم نتائج هذا البحث التجريبي موجودة في دراسة انكلس "Modernization of Man" ، حيث يذكر ان مواقف الانسان المشتركة في المجتمعات الحديثة هي التالية : الاستعداد لخبرات جديدة والانفتاح على التجدد والتغيير ، الاستعداد لاخذ رأي حول مواضيع عدة ، عامل الوقت حيث يجري توجيه الانسان صوب الحاضر او المستقبل بدلا من الماضي ، اهتمام اكبر بالتخطيط ، الكفاية ، العلم والتكنولوجيا ، والايمان بالعدالة في جميع المجالات .

32 — Kahl, *The Measurement of Modernism*, pp. 132–134.

33 — David Mc-Clelland, *The Achieving Society* (Princeton, N.J. : D. Van Nostrand, 1961), p. 30.

34 — Lucian W. Pye, *Politics, Personality, and Nation Building : Burma's Search for Identity* (New Haven, Conn. : Yale University Press, 1962), p. 51 .

35 — Loyd I. Rudolph and Susanne Hoeber Rudolph, *The Modernity of Tradition : Political Development in India* ,(Chicago : University of Chicago Press, 1967), p. 3.

٣٦ ـ المرجع السابق الذكر ، ص : ٥ ـ ١٤ .

37 — Milton Singer, "The Modernization of Religious Beliefs", in *Modernization*, ed. by Wiener, p. 56.

٣٨ ـ عطالله ، « الثقافة والاقتصاد » ، ص : ٨ .

39 — Myron Weiner, "Introduction", in *Modernization*, ed. by Weiner, p. 7.

40 — Richard H. Dekemejian, "Political Thought', in *The Middle East : Its Governments and Politics*, ed. by Abid A. Al-Marayati, and Others (Belmont, Calif. : Duxbury Press, 1972), pp. 114–117.

41 — United Nations, Technical Assistance Programme, *A Handbook of Public Administration*, (ST/TAO/M/16), 1961, p. 5.

42 — Milton J. Esman, "The Politics of Development Administration", in *Approaches to Development*, ed. by Montgomery and Siffin, p. 59.

43 — Fred W. Riggs, "The Structure of Government and Administrative Reform', in *Political and Administrative Development*, ed. by Ralph Braibanti (Durham, N.C. : Duke University Press, 1969), p. 322.

44 — Katz & Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, p. 16.

٤٥ ـ انظر :

45 — Malcolm B. Parsons, "Public Administration and Cultural Change : A Note on Programs of Assistance and Development", *Philippine Journal of Public Administration*, VI, (January, 1962), p. 30.

46 — Donald C. Stone, "Government Machinery Necessary for Development", in *Public Administration in Developing Countries*, ed. by Martin Kriesberg, (Washington, D.C. : Brookings Institution, 1965), p. 51.

47 — John D. Montgomery, "Sources of Bureaucratic Reform : A Typology of Purpose and Politics", in *Political and Administration Development*, ed. by Braibanti, pp. 457–458.

٤٨ ـ بشير البيلاني ، « الانماء الاداري » ، في ندوة الدراسات الانمائية ، المرجع ذاته ، ص ٦٧ .

٤٩ ـ راجع الامم المتحدة ، المرجع ذاته ، ص ٥٠ .

٥٠ ـ ستون ، المرجع ذاته ، ص ٥٢ .

٥١ ـ اساسا استعمل فريد ريغز (Fred W. Riggs) عبارة « الانماء السلبي » في مقالته .

"Economic Development and Local Administration : A Study in Circular Causation", *Philippine Journal of Public Administration*, III, (January, 1959), p. 102.

في معرض اشارته الى النتائج السلبية للانماء الاقتصادي التي تظهر في ازدياد فقر الفلاحين .

52 — Ralph E. Crow & Adnan Iskandar, "Administrative Reform in Lebanon 1958 - 1959", *International Review of Administrative Sciences*, XXVII, No. 3, (1961), p. 302.

53 — Malcolm B. Parsons, "Performance Budgeting in the Philippines", *Public Administration Review*, XVII, (Summer, 1957), p. 179.



الفصل الثاني

طبيعة الدراسة :
المجال والأسلوب



صبري فرحات الدويهي

طبيعة الدراسة : المجال والأسلوب

تهدف هذه الدراسة الى تحليل التغير والتحول في البيروقراطية اللبنانية . وهذا التحليل مبني على ثلاث ركائز رئيسية : المجتمع وثقافته ، التنظيم الحكومي وهيكليته ، البيروقراطية بمواقفها وسلوكها . وينظر الى المجتمع ، في هذا المجال ، على انه نظام عام ، وعلى ان البيروقراطية هي احدى فروعه التي تتفاعل مع الفروع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية الاخرى .

من ناحية اخرى ، يعتبر مثال (ماكس ويبر) « Max Weber » نموذجا للبيروقراطية العقلانية المتطورة . واجمالا ، تعتبر البيروقراطية الغربية اكثر البيروقراطيات قربا الى المثال الويبيري ، بينما تبتعد بيروقراطية الدول النامية عن هذا المثال ، بحسب درجة نموها وتطورها الاداريين . وكما رأينا في الفصل السابق ، يركز ويبر « Weber » على خاصتين رئيسيتين للبيروقراطية : المهنية والاداة المجردة . وتظهر البيروقراطية في البلاد العربية ، بشكل عام ومتفاوت ، ميلا ضعيفا نحو بيروقراطية ويبر ، وهذا يرجع بشكل رئيسي ، وكما سنرى في بقية الدراسة ، الى القيم المتحيزة التي تفوق الخبرات والمقدرات الموضوعية المطلوبة من البيروقراطي (١) . ترتبط بعض هذه القيم بالعائلة ، والدين ، والعمر ، والتعليم

وبعوامل اخرى مثل الطائفية ، والاقطاعية ، والـولاء لمؤسسات تقليدية بدلا من مؤسسات الدولة . كذلك تعود بعض العوامل التي تعوق تصرف البيروقراطي بالشكل العقلاني المجرد الى ما يصفه (كروزييه)« Crozier »بقوة البيروقراطية« bureaucratic power » او نتيجة للضمانات الاجتماعية والوظيفية غير المتوافرة في بلدان نامية كثيرة وخصوصا في الشرق الاوسط (٢) .

وتنظر هذه الدراسة كذلك الى البيروقراطي كموظف يتمتع بوضع اجتماعي معين ، وبالتالي يتأثر بمجموعة من العوامل البيئية. من هذه العوامل التي تعالج في هذا البحث الوضع العائلي ، العمر ، الجنس ، الوضع الجغرافي (الحضري والاقليمي) ، الانتماءات الدينية (الدين والطائفة) ، عدد الجمعيات المنتسب اليها ، التعليم (مستوى التعليم ، حقل الاختصاص ، المعهد المتخرج منه ، والانخراط في مناهج تعليمية خلال عمله الحالي) ، والمهنة (تصنيف الوظيفة ، عدد سنوات العمل في مجال الخدمة العامة ، عدد سنوات العمل في آخر وظيفة يشغلها ، عدد سنوات العمل في نفس الوزارة التي يعمل فيها ، والوزارات او المصالح التي يمارس العمل فيها) . وتتناول الدراسة ايضا العوامل السلوكية والموقفية التالية والمقترحة كمؤشر للتغيير والانماء : السلطة ، المسؤولية ، المبادرة والابداع ، المهنية ، سير المعاملات وانجازها ، نظرة البيروقراطي الى موقف الجمهور منه ، الرضا الوظيفي ، الموقف تجاه الحكومة كربة عمل ، ودرجة التغيير المطلوبة . اما العوامل السلوكية التي تعالجها الدراسة لكي تظهر مقدار عصرية البيروقراطية فهي تشمل العلاقات التقليدية ، المواقف تجاه الجماهير ، القدرية ، وبعض المواقف الليبرالية والمتحفظة .

اذن، تنظر هذه الدراسة الى البيروقراطي على انه جزء لا يتجزأ من بيئة يتمتع فيها بوضع اجتماعي خاص . وهكذا فالتركيز الاساسي هو حول تأثير العوامل البيئية على دور البيروقراطي في الانماء . وبالتالي فالسؤال الرئيسي ، يتناول العوامل الاساسية التي ربما تؤثر على دور موظف الدولة في انماء لبنان .

لقد وضعت استمارة خصيصا للاجابة على اسئلة متعلقة بهذا الموضوع ، وتم تحضير الاسئلة واختيارها قبل طبعها بصورة نهائية ، وتوزيعها على عينة من ١٦٠ موظفا ، يمثلون كل المستويات الادارية في ست وزارات ومصالح رئيسية . ويناقش الفصل الخامس من هذا الكتاب خصائص هذه العينة ، وكيفية اختبار الاستمارة وادارتها والتعاريف العملية المستعملة .

بالتحديد ، هناك ثلاث قواعد رئيسية لهذه الدراسة :

١ ـ بحث الوضع البيئي للبيروقراطية اللبنانية في الجزء الثاني . ويتضمن في الفصل الثالث عوامل اجتماعية ـ اقتصادية كالعائلة ، الدين ، التربية ، والوضع الاقتصادي . ويبحث الفصل الرابع في النواحي السياسية والادارية ، متضمنا بحثا وصفيا لخصائص النظامين السياسي والاداري ، والمشاكل الرئيسية التي تعوق تحديثهما .

٢ ـ درس المواقف والقيم المختلفة للبيروقراطية اللبنانية ، فيتناول الفصل الخامس من الجزء الثالث الاستمارة والمشاكل العملية التي واجهت المؤلف في انجازها . ولقد ادخل هذا الفصل في صلب الدراسة ليعطي صورة حيوية وصادقة عن سلوك الموظفين في القطاع العام . كذلك هناك بعض الافتراضات المدعومة بشواهد من الابحاث في مجالات الادارة العامة والعلوم الانسانية والاجتماعية ، وكذلك بشواهد مستنبطة من البيئة اللبنانية بشكل خاص ، والعربية والنامية بشكل عام . وتتناول الفصول الباقية من الجزء الثالث نتائج الاستمارة بالبحث والتحليل والاستنتاجات .

٣ ـ الخروج في الجزء الرابع والاخير باستنتاجات عن الدور الفعال الذي يجب على الموظف اللبناني خصوصا ، والعربي عموما ، اتباعه ، وذلك عن طريق مراجعة وتقييم أهم النتائج المستخرجة من الاستمارة ، ومن خصائص المجتمع .

مراجع الفصل الثاني

1 — Robert V. Presthus, "The Social Bases of Bureaucratic Organization", *Social Forces*, XXXVIII, (December, 1959), p. 109.

2 — Manfred Halpern, *The Politics of Social Change in the Middle East and North Africa*, (Princeton, N.J. : Princeton University Press, 1963), p. 346.

الجزء الثاني :
البيئة اللبنانية

الفصل الثالث

العوامل الاجتماعية والاقتصاديّة

العوامل الاجتماعية والاقتصادية

تعمل البيروقراطية العامة ضمن شكل معين من اشكال الحكومة ، ونوع معين من انواع المجتمع (١) . فما هي ميزات هذا المجتمع الذي تعمل في اطاره البيروقراطية اللبنانية ؟ وما هو النظام الاداري والسياسي لتلك الحكومة التي تشكل السلطة التنفيذية لهذه البيروقراطية ؟ وما هي العوامل البيئية المؤثرة على سلوك وتصرفات الموظف اللبناني ؟ سيحاول هذا الجزء من الدراسة الاجابة على هذه الاسئلة وامثالها . بالتحديد سيتناول هذا الفصل بحث الخصائص الديموغرافية والعوامل الثقافية ــ الاجتماعية للمجتمع اللبناني ، الى جانب العوامل الاقتصادية ووسائل الاتصال الجماعية ، لينتهي بالحديث عن الشخصية اللبنانية التي تمثل الشخصية العربية بشكل خاص والشخصية النامية بشكل عام .

الخصائص الديموغرافية

تشير التقديرات الاحصائية الى ان عدد سكان لبنان قد بلغ (٢ر٣٣٧ر٠٠٠) نسمة حتى اول سنة (١٩٧٣) ، وتنطبق هذه الارقام على المقيمين ، ولا تشمل الفلسطينيين القاطنين في المخيمات (٢) . وهكذا يعتبر لبنان ، الذي لا تزيد مساحته على (١٠ر٤٠٠) كيلو متر مربع ، من اكثف الدول العربية سكانا بعد البحرين ، حيث تبلغ هذه الكثافة في لبنان (٢٢٩ر٨) نسمة في الكيلومتر المربع الواحد ، وتصل في البحرين الى (٣٨٢ر٩) نسمة في الكيلومتر المربع الواحد (٣) . وقد

بلغ معدل الزيادة السكانية السنوية في العقود الثلاثة الاولى من هذا القرن حوالي (١ ٪)، وارتفع في العقدين اللاحقين الى (٢٪) ، ووصل الى (٣ ٪) في العقدين الماضيين . واذا ما بقيت هذه الزيادة ، فسيصل عدد سكان لبنان الى (٦) ملايين نسمة في سنة (٢٠٠٠) . وترجع اسباب هذه الزيادة السريعة الى انخفاض كبير في نسبة الوفيات ، لم يقابله انخفاض مماثل في الولادات ، وهذه احدى ميزات الدول النامية التي تمر في « المرحلة الديموغرافية الانتقالية » (٤) . وتؤثر هذه الزيادة الكبيرة في السكان على عملية انماء مختلف القطاعات من تربوية واقتصادية واجتماعية (٥) . من هذه الزاوية تبرز مشكلة الاعالة ، اذ ان (٤٤٫٨ ٪) من سكان لبنان هم دون الـ (١٥) سنة ، بينما تنخفض هذه النسبة في السويد ، على سبيل المثال ، الى (٢١ ٪) فقط . وبينما يوجد لكل (١٠٠٠) شخص عامل في لبنان (من سن ١٥ الى ٦٤) (٥٤) طفلا معيلا دون الـ (١٥) سنة من عمرهم ، نجد ان العدد المقابل في السويد هو (٣٢) طفلا فقط . ومشكلة الاعالة هذه هي اكثر حدة فيما يتعلق بأصغر فئات العمر (ما بين الولادة والرابعة) ، اذ تبلغ (٢٣) طفلا في لبنان مقابل (١١) طفلا في السويد (٦) .

اما توزيع السكان الجغرافي ، فتشير دراسة القوى العاملة ، التي اجرتها مديرية الاحصاء المركزي في وزارة التصميم العام اللبنانية ، ان بيروت قد جذبت اكثر من (٧٥٠٫٠٠٠) نسمة ، بكثافة تزيد على (٢٦٫٣٨٢) نسمة في الكيلومتر المربع الواحد ، وتصل هذه الكثافة الى أعلى مستوى في منطقة برج حمود ، احدى ضواحي بيروت ، فتبلغ (٥٥٫٣٩٢) نسمة في الكيلومتر المربع الواحد . وتأتي محافظة جبل لبنان في المرتبة الثانية من حيث الكثافة السكانية (٤٢٧ نسمة في الكيلومتر المربع الواحد) ثم الشمال (١٨٧ نسمة في الكيلومتر المربع الواحد) فالجنوب (١٢٤ نسمة في الكيلومتر المربع الواحد) واخيرا البقاع (٤٨ نسمة في الكيلومتر المربع الواحد) (٧) . ويلاحظ (دانييل لرنر) « Daniel Lerner » في دراسته الكلاسيكية عن التحديث في الشرق الاوسط ، ان نسبة

عالية من اللبنانيين يختارون الانتقال من اماكنهم الى اماكن اخرى (٨) . وجاءت دراسة القوى العاملة اللبنانية لتؤكد ذلك ، فقد اظهرت « ان مقيما واحدا من كل اثنين من الذكور ، يمكن ان يتعرض للنزوح اثناء حياته ، وهذه النسبة هي اقوى عند النساء (٥٤ر٨ ٪) ويبدو ذلك طبيعيا ما دامت المرأة تتبع الرجل عند الزواج» (٩). وتشير الدراسة كذلك الى ان شدة النزوح، هي أقوى بكثير عند المقيمين في ضواحي بيروت (٨٨ر١ ٪) وهذا مؤشر يدل على ان السكن في هذه المنطقة هو حديث جدا بينما تليها مدينة بيروت (٥٥ر٧ ٪) ، فالمدن الاخرى (٤١ ٪) ، وتأتي المناطق الريفية في أضعف الدرجات (٣٣ر١ ٪) (١٠) .

اما البطالة بمعناها الواسع ، الذي يشمل جميع الفئات ، فتصل في لبنان الى (٨ر١٪) ، في حين لا تبلغ نسبة البطالة بمعناها الضيق الا (٣ر١ ٪) . وهذا يرجع الى أن عدد الاشخاص الذين يبحثون عن عمل لاول مرة يمثلون (٢ر٧ ٪) من جميع القوى العاملة ، وان العاطلين الموسميين او الظرفيين يمثلون (٢ر٣ ٪) كما تبين ان البطالة هي بنسبة أعلى عند الشباب مما هي لدى الاكبر منهم سنا ، فهي تبلغ (٣ر٩ ٪) في فئات العمر (١٥ ــ ٢٤) وتتناقص تدريجيا حتى تصل الى (٢ر٧ ٪) في فئات العمر (٤٥) الى (٦٤) سنة . ويبدو ان نسبة البطالة تختلف بحسب مستويات التعليم ، فهي تبلغ (٢ر٤ ٪) لدى الاميين وتقفز الى (٤ ٪) لدى اصحاب المستوى الابتدائي ثم تتناقص تدريجيا مع ارتفاع مستوى التعليم حتى تصل الى (١ر٩ ٪) لدى الجامعيين العاملين . (١١)

العوامل الثقافية ــ الاجتماعية

يتفاعل الانسان مع بيئته الجغرافية وتاريخها ، وتنمو نتيجة لهذا التفاعل خصائص مميزة في العلاقات الاجتماعية التي تربط الافراد في طرق معيشتهم ، وعاداتهم ، وفي بناء شخصيتهم . وبالتالي تلعب هذه الخصائص دورا كبيرا في تحديد سلوك هذا

الانسان . بالتحديد ، يبحث هذا القسم بعض العوامل المختلفة التي تؤثر على المحيط الاجتماعي ـ الثقافي للفرد في لبنان ، مع اظهار انعكاساتها على النظام البيروقراطي في لبنان .

يمكن تعريف « الثقافة » على انها « الطريقة المشتركة المكتسبة من الحياة التي يتقاسمها اعضاء المجتمع وتتألف من مجموعة أدوات، واساليب ، ومؤسسات اجتماعية ، ومواقف ، ومعتقدات، ودوافع، ونظم للقيم معروفة للمجموع » (١٢) . ان الثقافة ، بكلمة اخرى ، هـــي الطريقة التي يحاول بهـا الناس ان يعيشوا ضمن حدود بيئتهم .

وفي لبنان ، كما في معظم الدول النامية ، ثلاث مؤسسات رئيسية تلعب دورا كبيرا في رسم حياة الانسان وهذه المؤسسات هي : العائلة ، الدين ، والنظام التربوي .

العائلة

يؤكد العديد من الباحثين ان العائلة ، لا الفرد ، هي البنية الاجتماعية الاساسية في لبنان والوطن العربي (١٣) . والعائلة العربية مهيمنة بشكل اساسي على تصرفات وسلوك اعضائها فهي تؤمن مقابل دعم وتأييد اعضائها الحماية والضمانة لهم (١٤) . من ناحية اخرى ، ترتبط العائلة بالمجتمع الذي تعيش فيه بعلاقة جدلية « ديالكتيكية » ، حسب تعبير هشام شرابي ، « فهي تدعم المجتمع وتناهضه في آن واحد . واذا اتفق وجود مطالب اجتماعية وعائلية متناقضة ، فمن الاسهل على الفرد ان يوفق بين الجهتين ، بالقيام بواجبه تجاه العائلة لا المجتمع » (١٥) . وبالفعل ، اظهرت احدى الدراسات التي اجريت حول سلوك الطلبة العرب الجامعيين ، أن ولاءهم هو ، بالدرجة الاولى ، الى العائلة (١٦) .

ويرى شرابي ان العائلة والمجتمع يتمتعان بخصائص مشتركة فيقول :

« والعائلة في خصائصها الاساسية صورة مصغرة عن المجتمع . فالقيم التي تسودها من سلطة وتسلسل وتبعية وقمع ، هي التي تسود العلاقات الاجتماعية بصورة عامة . فالنزاع والتباين والتنافر هي عوامل تميز العلاقات بين اعضاء المجتمع كما تميز العلاقات بين اعضاء العائلة . كذلك فان بنية العائلة القائمة على السلطة الفوقية تقابلها بنية اجتماعية مماثلة ، أيا كان النظام الاجتماعي ، مع ان الفرد مضطهد في كل منهما على حد سواء » (١٧) .

هذا ، وقد تركت العائلة تأثيرا على سلوكية وهيكلية البيروقراطية العامة في لبنان والوطن العربي ، ويمكن ايجاز هذا التأثير بالامور التالية : (١٨)

١ ــ لا يميل البيروقراطي في عمله عادة الى الاخذ بالمبادرة ، ويحاول تفادي ممارسة السلطة ، وهذا يرجع الى المواقف التقليدية نحو السلطة ، ضمن الحياة العائلية ، حيث يتولى الاب ، بصفته رأس السلطة ، اتخاذ كل القرارات المهمة . وبالتالي ، يصبح الفرد ضمن مفهوم هذه العلاقات السلطوية ، معتمدا على سلطة عليا تتخذ له القرارات ، ولا تتطلب منه اخذ اية مبادرة شخصية ، حتى ولا تشجعه على القيام بذلك .

٢ ــ يحاول البيروقراطيون تجنب تحمل اية مسؤولية كانت ، وبالتالي يلتجئون الى رؤسائهم للاحتماء وراء قراراتهم ، وهذا ايضا يأتي نتيجة لتركيز السلطة في يدي رب العائلة ، حتى وان كان أميا لا يملك من المؤهلات غير كبر سنه . وهكذا ، عندما يخرج الموظف من حضن عائلته ليعمل في اية مؤسسة ، يجد هيكلية مشابهة لهيكلية عائلته ، وبالتالي يحاول تقبل شرعية سلطة رئيسه ، على اساس مؤهلات اخرى غير المقدرة والامكانية ، ويرتاح الى تقبل سلطاته ، ويحاول تفادي شيء واحد لم يمارسه في حياته العائلية : المسؤولية .

٣ ـ ان العلاقة العاطفية التي تربط الفرد بعائلته وبأصدقائه ، والخوف من « خسارة ماء الوجه » تجد طريقها الى البيروقراطيين الذين يهتمون بخدمة مصالح العائلة قبل خدمة المصلحة العامة .

٤ ـ يعكس التنظيم البيروقراطي هرمية العائلة ، مع تركيز السلطات ، واتخاذ القرارات في أعلى الهرم .

وتجدر الاشارة هنا الى أهمية الارتباط العائلي وتمسك اللبنانيين به ، فقد اظهرت نتائج استفتاء ان معظم شباب لبنان يحبذون الارتباط مع العائلة (١ر ٧٧ ٪ من الذكور و ٩ر٨١ ٪ من الاناث) . ويظهر هذا الاستفتاء ان نسبة الذين يودون فك الارتباط مع العائلة تزداد مع مستوى التعليم . فبينما كانت (٣ر٧٪) من بين الذكور ذوي التعليم الابتدائي و (٣ر٥ ٪) من الاناث ، ازدادت هذه النسبة فوصلت الى (٦ر٢٨ ٪) من المثقفين الجامعيين و (٩ر٤٢٪) من المثقفات الجامعيات . وتشير الارقام نفسها الى ان الذكور المتعلمين بعض الشيء ، هم اكثر تحررا من الاناث في نطاق العلاقات العائلية ، بينما تصبح الاناث المتعلمات اكثر تحررا من زملائهن الذكور (١٩) .

الدين

يتكون المجتمع اللبناني من اكثر من ست عشرة طائفة دينية تنتمي غالبيتها الى الدينين المسيحي والاسلامي (٢٠) . وتتمتع كل طائفة من هذه الطوائف بخصائص مميزة لا تعود ، حسب اعتقاد ايليا حريق ، « للايمان الديني المختلف او الانتماء المذهبي بحد ذاته، بل مردها الى ترادف العوامل الاجتماعية المميزة » (٢١) . هذا ، وبالرغم من ان بعض الدراسات الميدانية قد أظهرت ميل المسلمين الى التصرف بشكل تقليدي اكثر من ابناء وطنهم المسيحيين ، فان دراسات اخرى قد اثبتت ان الاعتبارات الوطنية ، بدأت تطغى على الاختلافات الدينية . فمن ناحية استنتجت دراسة اجريت في لبنان ان « التقليدية » هي صفة ملازمة للمسلم والمزارع ، اكثر من

المسيحي وغير المزارع (٢٢) . ويرجع الباحثون « تقليدية » المسلمين الى اسباب عدة أهمها :

١ ــ نظرة المسلمين الى ان القرآن هو مصدر كل تشريع ، واعتقادهم بعدم وجود فارق ما بين الدولة والدين ، ذلك ان التشريع الاسلامي هو الاصل ، واتباع كلمة الله هو الاساس . من ناحية اخرى ، هناك انفصال ما بين الدولة والكنيسة عند المسيحيين . وبناء عليه ، ينظر المسيحيون الى قوانين الدولة على انها منفصلة عن قوانين الكنيسة ، ولكن يجب احترامها واتباعها على قدم المساواة . وبما ان الاسلام يشدد على وجوب اتباع القرآن وعلى سمو تعاليمه وقوانينه ، فان ذلك قد قاد الى نوع من السلطوية في المجتمع ، والى سيطرة القيم والمفاهيم الدينية في المجتمعات الاسلامية .

٢ ــ لقد ارتبط مسيحيو لبنان بالغرب بينما نظر المسلمون الى الغرب نظرة شك وريبة ، وذلك لعوامل دينية وتاريخية وسياسية . ويمد المسلم حتى هذه الايام يد التعاون الى العالم الاسلامي ، بينما يحاول ان يتفادى التقرب من الغرب حتى يحافظ على تراثه وثقافته الاسلامية . (٢٣)

ومن ناحية اخرى ، اظهرت دراسة اجريت على البيروقراطيين المصريين ، عدم وجود فوارق تذكر ما بين البيروقراطيين الاقباط وزملائهم المسلمين ، من حيث سلوكهم الانمائي وممارساتهم الادارية (٢٤) .

هذا ، وفي لبنان نصان قانونيان يتضمنان ركائز النظام الطائفي فيه ، وهما : الدستور والقرار رقم « ٦٠ » « L - R » ، الصادر عن سلطات الانتداب الفرنسي عام (١٩٣٦) ، والذي يحدد عدد الطوائف وهويتها ووضعها القانوني (٢٥) . وهذان النصان متأثران بالنظام الملي العثماني ، الذي يعترف باستقلالية كل طائفة في قوانينها الشخصية ، مثل الميراث والزواج ، ويعطيها حق التمثيل في الادارات والمجالس النيابية ، كل حسب نسب معينة متفق عليها .

وهكذا فرض على المواطن اللبناني ان ينتمي الى طائفة دينية معينة ، والا حرم من حقوقه في التوظيف في القطاع العام ، ومن حقه في الانتخاب والترشيح . وبالرغم من أهمية الانتماءات الدينية والطائفية ، فان أهمية العائلة تأتي قبل الدين بالنسبة الى اللبناني ، والمثال على ذلك ما اظهرته احدى الدراسات ، من ان الاعتراض على الزواج المدني لم يكن بسبب الدين بل بسبب الخوف من ردة الفعل عند العائلة (٢٦) . كذلك تشير احدى الدراسات التي اجريت على طلاب الجامعة الاميركية في بيروت ، الى ان العائلة ما زالت أهم وحدة اجتماعية وسياسية ، فلقد تبين ان (٥٠ ٪) فقط من الذين استجابوا للاستمارة ، اظهروا نوعا من التغريب « Alienation » عن العائلة ، ولكن الشعور بالتغريب عن الدين كان أقوى بعض الشيء ، فقد ابدى (١٧ ٪) منهم غربة قوية و (٢٦ ٪) قليلا من التغريب ، و (٣١ ٪) بعض التغريب ، و (٢٥ ٪) لم يظهروا أي شعور بالتغريب عن الدين (٢٧) .

ويتساءل العديد من المثقفين في لبنان ، عن اهمية دراسة المجتمع اللبناني كمجتمع مؤلف من مجموعات دينية فقط ، فيقول حسن صعب ، على سبيل المثال ، ان مثل هذا التقسيم للمجتمع اللبناني ، هو « تقسيم اعتباطي » ، وذلك بسبب ظهور المجموعات الوطنية التي تشمل كل الطوائف ، والتي تمثل مصالح اقتصادية واجتماعية (٢٨) . ويرى البعض ان الصراع ضمن هذه المجموعات الجديدة ، هو صراع مبني على الانتماءات التقليدية مثل العائلة ، والدين ، والمنطقة (٢٩) . ومن جهة اخرى ، يرى بعض الدارسين للانماء السياسي ، ان الانتماء الطائفي في لبنان ظاهرة شعبية ، ويعتبر بالتالي حقا شرعيا لهم شريطة عدم التعرض لحرية الآخرين . وتصبح الطائفية مرضا اجتماعيا حيث يصبح التكتل الطبقي او الحزبي مرضا اجتماعيا ، وذلك عند التطرف الى درجة الضرر بالآخرين وبالبلاد ، وحين تصبح امكانية جمع الانتساب الطائفي والانتساب الوطني غير ممكنة وغير معقولة (٣٠) .

وسيتطرق الفصل التالي الى الحديث حول تأثير هذه البنية الاساسية على العوامل السياسية والادارية في لبنان .

التربية

التربية هي احد المفاتيح الرئيسية للانماء ، والمدرسة هي المعمل الذي يعد انسان الغد ليمسك بزمام الامور ، وليشارك في تحريك عجلة التقدم بذهنية جديدة وعقلية منفتحة متطورة .

من خصائص النظام التربوي في لبنان ، اعتماده على القطاع الخاص ، فقد بلغ عدد المدارس الخاصة (١٥٢٧) مدرسة للعام الدراسي (١٩٧٢ — ١٩٧٣) ، بينما بلغ مجموع المدارس الرسمية لتلك السنة (١٣٥٤) مدرسة (٣١) . اما مجموع التلاميذ في المدارس الخاصة فهو أعلى من مجموع تلاميذ المدارس الرسمية (٣٦٦ر٩٨٧ مقابل ٢٩٨ر٣١٤) (٣٢) . اما التعليم المهني فهناك (١٣٠) مدرسة مهنية فقط ، منها (١١٣) مدرسة خاصة و (١٧) مدرسة رسمية (٣٣) .

ويبلغ عدد الجامعات ومعاهد التعليم العالي رقما قياسيا بالمقارنة مع الدول العربية ودول العالم النامي ، المساوية للبنان في عدد السكان ، فلقد بلغ عدد تلك المؤسسات (١٤) جامعة ومعهدا عاليا ، وبلغ عدد الطلاب (٥٠٨٠٣) للعام (١٩٧٢ — ١٩٧٣) موزعين على الشكل التالي : (٤٩ر٤٧ ٪) في جامعة بيروت العربية ، (٢٧ر٥٦ ٪) في الجامعة اللبنانية، (٨ر٤٣ ٪) في الجامعة الاميركية، (٧ر١٦ ٪) في جامعة القديس يوسف ، و (٧ر٣٨ ٪) في بقية مؤسسات التعليم العالي (٣٤) .

هذا وتشير دراسة القوى العاملة في لبنان ، الى ان (٣٠ ٪) فقط من الرجال و (٢١ ٪) من النساء الذين بلغوا ٢٥ سنة فأكثر ، قد وصلوا الى مستوى الشهادة الابتدائية او تجاوزوه ، وان حملة البكالوريا يشكلون في المتوسط (٥ ٪) من السكان البالغين (٢٥)

سنة (٦ ٪ للرجال و ٤ ٪ للنساء) وان الجامعيين يمثلون (٣ ٪) (٥٪ و ١ ٪ للجنسين على التوالي) . اما الجامعيون فغالبيتهم من الحقوقيين والمتخصصين في العلوم السياسية والاقتصادية (٢٥ر٦ ٪) ويأتي في المرتبة الثانية المتخصصون في الآداب والعلوم الانسانية (١٧ر٢ ٪) وهم على قدم المساواة مع المهندسين والتقنيين (١٧ر١ ٪) (٣٥) .

وهكذا تظهر الاحصائيات ان التعليم في لبنان ما زال اجمالا ، في ايدي القطاع الخاص مع التركيز على الدراسات النظرية . وفي هذا المجال يقول احد التربويين اللبنانيين ان الاعتماد على المؤسسات الخاصة في التعليم ، يقود الى مساوىء عديدة ، منها تعريض المجتمع لانقسامات تعرقل التعاون البناء ما بين ابنائه ، ذلك ان التعليم الخاص أجنبي ووطني ، والاجنبي منه تابع لدول عديدة ، لكل منها فلسفتها التربوية وتوجيهها الفكري الخاص بها ، اما المدارس الوطنية فغالبيتها طائفية تضع الولاء الاول للطائفة بدلا من الوطن (٣٦) . ويتحدث منير بشور عن « مشكلة التنوع والتشتت » كظاهرة بارزة في النظام التربوي اللبناني ، فيقول :

« لو كان هذا التنوع حاصلا ضمن وحدة ثقافية وفكرية واجتماعية متجانسة ، لأمكن القول انه دليل غنى في ثقافة الشعب ودعامة لسيادته . ولكننا نجد ان قلة نادرة من المدارس ، ومن السياسات والديانات التعليمية ، لا تجد لها مكانا في لبنان ... وهناك من انواع المدارس الخاصة ما لا يعرف له لون سوى لون المال . وهكذا نقع في خلاصة الامر ، على وضع تعليمي ، لا يعكس الوضع الاجتماعي والديني والسياسي القائم في لبنان وحسب ، وانما يرسخه كذلك بكل تشعباته وتنافر اتجاهاته » (٣٧) .

ويضيف بشور قائلا :

« فالتلميذ الذي يدخل مدرسة معينة في المرحلة

الابتدائية ، ينتقل منها (حين ينتقل) ، الى مدرسة ثانوية ، ثم الى جامعة تشكل بمجموعها قناة تعليمية ، تكاد تكون مستقلة عن بقية الاقنية . واذا اضفنا ان هـذا التلميذ حين يختار الدخول في قناة ما ، فانه يختار القناة التي تتلاءم في خصائصها مع القواعد الاجتماعية والدينية والاقتصادية التي انطلق منها ، فاننا نتصور انه حين يغادر المدرسة يعود ، في معظم الحالات ، الى هذه القواعد بالذات ، دون ان يتأثر في شخصيته ومفاهيمه بالقيم والمعارف التـي حملها مواطنوه الآخرون ممن انطلقوا من قواعد مختلفة ، ودخلوا اقنية تعليمية مختلفة » (٣٨) .

نتيجة لذلك تتخلف المدرسة فـي لبنان عـن القيـام بأهم ادوارها ، الا وهو « تحقيق التقارب بين فئات الشعب من جهة ، وتمكين الناشئة من التحرك الاجتماعي العمودي عبـر الفئات الدينية والطبقات الاجتماعية ، من جهة ثانية » ، وبذلك تساعد على تكريس التفرقة والطائفية بدلا من مساهمتها في بنـاء الدولة الحديثة المتطورة للانسان الواحد في الوطن الواحد .

اما من حيث النوعية ، فيهتم النظام التربوي بمحاولة انماء الذاكرة لا الذكاء (٣٩) . ويتهم بشور هذا النظام باتباع « الصراط التربوي المستقيم الذي يتلخص بالكتاب ليدرس ، والنظام ليحفظ ، والامتحان ليعطى ، ويقرر من هو الناجح ومن هو الساقط ، وكل ما خلا ذلك شاذ عن هذا الصراط » (٤٠) . وبالتالي يهتم الطالب اللبناني والعربي بالحفظ دون محاولة انمـاء عقلـه ، لان هدفه الاساسي هو الشهادة لا المعرفة والثقافة . وهكذا يبتعد الطالب عن حقائق مجتمعه . ان الوطن العربي ومن ضمنه لبنان بحاجة الى ما يدعو اليه الكاتب الاميركي (تشارلز ريك Charles A. Reick) عندما يقول :

« ... على المرء ان يتساءل حول ما يسمعه وما يقرؤه. عليه ان يطالب بمعرفة الاسس التي بنى الخبراء والمراجع على

اساسها استنتاجاتهم . عليه ان يشك في معلميه انفسهم . عليه ان يعتقد بقيمة مشاعره المتحيزة . عليه ان يبني روابط، ويرى علائق بالرغم من محاولة فسخ تلك الروابط والعلائق . عليه ان يقدر الاشياء والافكار بدلا من اخباره ان هناك طريقة معينة تعتبر « افضل الطرق » . عليه ان يتعرض ويتعرض مرات عدة لانواع عديدة من الخبرات والتناقضات . وعليه فوق كل ذلك ان يتعلم ويطور مقدراتهوفرديته ووحدانيته . هذا ما تعنيه كلمة « تعليم » حرفيا » (٤١) .

ويأتي التركيز على التحصيل العالي ، في حقول العلوم الانسانية والحقوق والآداب ، وعلى التشديد على مبدأ الحفظ غيبا كاحدى نتائج بصمات الآباء اليسوعيين . فالنظام التربوي في لبنان ، قد وضع كصورة عن النظام التربوي في فرنسا ، وذلك خلال فترة الانتداب الفرنسي . كذلك يعتبر خريجو كلية الحقوق في جامعة القديس يوسف (اليسوعية) ، الى جانب خريجي كلية الحقوق في دمشق ، وكليات الحقوق في فرنسا ، مصدرا أساسيا من مصادر البيروقراطيين والقضاة اللبنانيين (٤٢) . وقد فتح الانتداب الفرنسي ، من خلال الهيكلية الادارية والقانونية للبلاد ، منافذ طبيعية للجامعة اليسوعية ، قادت الى لب الحركة السياسية ، على حد تعبير منير بشور (٤٣) . وتعكس الجامعة اليسوعية الممارسات الكاثوليكية ، والتصلب في التنظيم اليسوعي ، وحصر السلطة والطاعة الكامنة للرئيس وللقوانين ، مع عدم التأكيد بصورة مطلقة على الخلق والمبادرة . وقد انتقل هذا التركيز على حرفية القوانين وعلى حصر السلطة ، الى النظام البيروقراطي في لبنان من خلال خريجي اليسوعية .

كذلك يركز النظام التربوي في لبنان على « الجمهور المدرسي » في التعليم ، بينما يرى رجال التربية ان الهدف النهائي من أي نظام تربوي ، هو ان يجعل من هذا النظام وسيلة لتعليم « المجتمع كله » ، ولتربيته واعداده ، فالتربية الحديثة تتجاوز مفهوم الانسان المتعلم،

الى الانسان « القابل للتعلم والمتجدد » . يقول عبدالله عبد الدائم :

« لا بد ان يكون شعار التربية الاول في بلداننا العربية الساعية نحو التنمية السريعة ونحو التقدم العلمي والتكنولوجي السريع ، الربط الوثيق بين التربية وبين حاجات الانتاج . ولا يتم ذلك الا اذا ارتبطت التربية المدرسية ـ في بنيتها ومناهجها وطرائقها ـ بحاجات الانتاج هذه ، والا اذا تجاوزت التربية ، التربية المدرسية وحدها، لتجعل منها جزءا لا يتجزأ من تربية شاملة ، تضم المجتمع كله ، وتجري في مؤسسات التعليم كما تجري في المنشآت الصناعية والزراعية والتجارية ، وسائر مواقع الانتاج ، وتحرص في النهاية على ان تقدم لكل فرد ، في أي عمر كان وفي أي مهنة حل ـ الاعداد المتحرك المتجدد الذي يمكنه من ان يلبي حاجات الانتاج المتطورة ، وان يزيد من انتاجيته » (٤٤) .

وبعد هذه الصورة السريعة عن بعض العوامل الثقافية للمجتمع اللبناني التي تلعب دورا في تصرف البيروقراطي اللبناني ، يحاول القسم التالي اعطاء لمحة عن خصائص الاقتصاد اللبناني ، وتأثيره على سلوكية المواطن اللبناني ، بصورة عامة ، والبيروقراطي بصورة خاصة .

العوامل الاقتصادية

من أهم خصائص الاقتصاد اللبناني ، سيطرة وهيمنة القطاع التجاري والمصرفي . فاذا اضيف قطاع الخدمات أمكن القول ان ثلثي الاقتصاد مبنيان على الخدمات العامة ، بينما يشارك القطاع الزراعي بحوالي الخمس والصناعة بالسدس (٤٥) . هذا ، ومن مجموع العاملين في لبنان هناك (١٩ ٪) يعملون في الزراعة ، و (٢٥ ٪) في الصناعة ، و (٥٦ ٪) في التجارة والخدمات (٤٦) . ويعتبر بعض الاقتصاديين ان لبنان لم يعد من الدول النامية بسبب الازدهار الذي

شهده في فترة ما قبل (١٩٧٥) (٤٧) . ولكن هذا الازدهار لا يعتبر ، في الحقيقة ، دليل عافية ، لعدم وجود توزيع عادل للقوى المنتجة ، وذلك نتيجة اجتذاب الرساميل من الدول العربية المجاورة . ويأتي التوسع في قطاع الخدمات نتيجة زيادة الطلب الخارجي على مثل هذه الخدمات ، وقد ساعد انتقال هذه الاموال في حصول فائض في ميزان المدفوعات (٤٨) .

هذا وقد ادى نمو قطاع الخدمات ، وانخفاض نسبة العاملين في القطاع الزراعي ، الى ظهور طبقة اجتماعية جديدة هي الطبقة المتوسطة ، التي تضم رجال الاعمال الصغار ، والمهنيين ، والموظفين اصحاب الدخل المحدود . وبما ان معظم الخدمات قد بدأت تتركز في مدينة بيروت وضواحيها على الوزارات والسفارات ، (اكثر من (٩٠ ٪) من المصارف ومكاتب المحاماة ، (٨٢ ٪) من المهندسين ، وثلثي الاطباء ، واكثر من (٨٣ ٪) من مجموع العاملين) ، فقد أدى ذلك الى تضخم سكاني في العاصمة بحيث اصبحت تضم (٧٢ ٪) من سكان المدن (٤٤ر١ ٪) من مجموع السكان . وهذه التقديرات تجعل من بيروت اكثر العواصم العربية كثافة ، بالنسبة الى مجموع سكان البلد ، ما عدا عواصم دول الخليج العربي (٤٩) .

لقد قاد هذا النمو غير المتناسق بين مختلف القطاعات الاقتصادية ، الى توزيع غير عادل للدخل ما بين المناطق وما بين الفئات الاجتماعية ، فقد اظهرت دراسة اجرتها بعثة ايرفد ، ونشرت عام (١٩٦٢) ، ان (٤ ٪) من اللبنانيين ينالون (٣٢ ٪) من مجموع الدخل القومي ، بينما يحصل (٥٠ ٪) من اللبنانيين على (١٨ر٣ ٪) من المجموع . كذلك اشارت الدراسة نفسها الى وجود فوارق انمائية كبيرة ما بين المناطق ، وجاء ترتيب المناطق كالتالي : بيروت ، جبل لبنان ، الشمال ، البقاع ، فالجنوب (٥٠) . وهكذا فمن المتوقع ان تترك هذه الاختلافات في الدخل ما بين المناطق اثرها على الاتجاهات السلوكية والتصرفات ، بحيث يتوقع ان يكون سكان بيروت اكثر عصرنة وتحديثا من سكان جبل لبنان او الشمال او الجنوب او البقاع .

حاولت الحكومة معالجة هذا الاجحاف الاقتصادي . عن طريق وضع خطط لحماية قطاعات الانتاج ، ولكنها واجهت صعوبة في خلق توازن ما بين سياسة تشجيع الصادرات الصناعية والزراعية ، من جهة ، واتجاه القطاع التجاري نحو تشجيع تسويق البضائع الاجنبية . اما الذي يجعل جهود الحكومة اكثر صعوبة ، فيتمثل في عقلية رجل الاعمال والصناعي اللبناني في سعيهما نحو تحقيق الربح السريع ، دون اللجوء الى الجهد الاقتصادي المنتج ذي المدى الطويل ، وهذه الظاهرة من مخلفات العقلية « الدكاكينية » التي تتعارض مع الاتجاه الحديث نحو التنظيم العقلاني للنشاط الاقتصادي (٥١) . وهكذا نرى شارل حلو ، احد رؤساء الجمهورية اللبنانية السابقين ، يهاجم مجموعة الرأسماليين الذين لا يتجاوبون مع رغبة الدولة في تنفيذ المشاريع التي تخدم مصلحة الشعب ، قائلا ان مثل هؤلاء الراسماليين الاحتكاريين يشجعون على انتشار الشيوعية ، وعلى ان يفكر هو نفسه تفكيرا شيوعيا ، وذلك نظرا لافقهم المحدود في تحقيق الربح دون النظر الى اية مصلحة اخرى (٥٢) .

ويتحدث احد الاقتصاديين العرب عن « الفجوات الهيكلية » «Structurel gaps» التي تؤثر على نمو الاقتصاد اللبناني . وتتعلق هذه الفجوات ، من ناحية ، بالاقتصاد ككل ، ومن ناحية اخرى ، ترتبط بالقطاعات الاقتصادية المختلفة ، كل على حدة (٥٣) . وتحاول الحكومة في سبيل ردم تلك الفجوات تشجيع الصادرات بوضع ضرائب على الواردات ، وتشجيع الاستثمارات في الصناعة والزراعة ، من خلال فرض اعفاءات ضريبية واعطاء قروض ذات فائدة منخفضة . كما حاولت الحكومة انشاء البنى الاساسية الضرورية للانماء وتوسيع البنى الموجودة ، وهكذا اعطت الحكومة الاولوية في خطتها السداسية (١٩٧٢ ــ ١٩٧٧) لتوسيع الطرقات ، والمرافق الاساسية ، ولبناء الدور وتقوية الطاقة الكهربائية ، ونظام المواصلات السلكية واللاسلكية . وتحتاج الحكومة من أجل توسيع

استثماراتها في هذه القطاعات ، الى توسيع اجهزتها الادارية والفنية . كذلك تحاول الحكومة تضييق الهوة ما بين المواطنين عن طريق انشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ، وبناء مستشفيات ، وتقديم خدمات طبية واجتماعية في المناطق الريفية ، وتطوير الصناعة الحرفية في القرى . ولكن هناك شكوى عامة من ان مثل هذه المشاريع الاجتماعية ليست بالمستوى المطلوب ، بسبب عدم كفاية المؤسسات الادارية الحكومية (٥٤) .

ومن ناحية اخرى ، تمتاز الدول النامية ، ومنها لبنان ، بأنها مجتمعات استهلاكية (٥٥) . وبما ان معظم اللبنانيين يتمتعون بدخل منخفض لا يتماشى مع الزيادة السريعة في كلفة المعيشة ، فان الدراسات تشير الى ان الايداعات والاموال المحفوظة منخفضة نسبيا (٥٦) . وبالتالي هناك قليل من الاموال المتوافرة للاستثمار ، وهناك خطر كبير يحيط بتلك الاستثمارات . وبالتالي ، يلجأ العديد من مواطني الدول النامية الى « الالتجاء » الى الحكومة لتأمين معيشتهم ، وذلك لان العمل الحكومي يتيح المجال للقيام بعمل آخر بعد ساعات الدوام الرسمية (من الثامنة صباحا حتى الثانية بعد الظهر) وهذا لا ينطبق على القطاع الخاص الذي يعمل عادة في فترتي الصباح وبعد الظهر ، ما عدا القطاع المصرفي (٥٧) .

وتواجه الحكومة عدم توافر الاعتمادات المالية في سبيل تنفيذ مشاريعها الانمائية ، عن طريق السعي للحصول على قروض من الوكالات الدولية ، وبعض الحكومات العربية الغنية المنتجة للنفط ، او عن طريق زيادة الضرائب المباشرة وغير المباشرة . ولكن الحكومة تواجه مشكلة عدم ثقة المواطنين في حكوماتهم وفي بيروقراطيتهم . ففي دراسة بالعينة ، اجريت في بيروت وضواحيها ، تبين ان (٥٤ر٥٦ ٪) من العينة يعتقدون ان الحكومة جادة في تنفيذ مشاريعها الاقتصادية والاجتماعية ، ولكنهم يعارضون فرض ضرائب جديدة ، لانهم يشعرون ان اموالا كثيرة تهدر بطرق غير مشروعة ، وأبدى (٤٨ر٣٦ ٪) منهم ان على الحكومة ان تخفف من مصروفاتها

الزائدة ، وتصرفها بدلا من ذلك ، على المشاريع الانمائية . وأيد (١٤ر٦ ٪) منهم الاقتراح القائل ان الاموال يمكن ان تأتي من الضرائب المباشرة لصرفها على المشاريع الانمائية ، بينما ايد (١٣ر٦ ٪) فرض ضرائب غير مباشرة ، ووافق (٨٧ر٩ ٪) على ان يأتي الاصلاح الاداري قبل زيادة الضرائب بينما عارض ذلك (١٢ر٢٨ ٪) وامتنع (٥٢ر٠ ٪) عن ابداء رأيهم (٥٨) . وهذا يؤيد بحد ذاته، مظاهر شك الشعب في موظفيه، الشك الذي تؤكده دراسة اجراها مارون كسرواني الذي وجد ان (٩٨ ٪) من المواطنين الذين شملتهم دراسته ، ينظرون الى البيروقراطي كرجل غير مسؤول وغير متجاوب ويميل ، عن قصد ، الى عرقلة العمل الرسمي (٥٩)

اما في الدول المتطورة فيتمتع البيروقراطيون بثقة مواطنيهم أكثر من بيروقراطيي الدول النامية . ففي دراسة اجريت في مدينة ديترويت « Detroit » بالولايات المتحدة الاميركية ، تبين ان « الاعتقاد بانتشار الفساد الاداري هو موقف الاقلية .... والرأي القائل ان الاعتبارات السياسية ـ الواسطة السياسية ـ تلعب دورا في المؤسسات الادارية هو رأي مضلل ، بالحقيقة ، لقد كان ذلك تصور الغالبية » (٦٠) . من ناحية اخرى ، يشعر المواطنون في الدول النامية بهوة ما بينهم وبين البيروقراطيين ، نضرب مثلا ، دراسة اجريت في ولاية نيودلهي الهندية اظهرت ان غالبية المواطنين في تلك الولاية يشعرون بأن اكثر الرسميين فاسدون كما ان قلة منهم (٢٢ ٪ في المدن و ٣٧ ٪ في الريف) تؤيد البيروقراطيين وتساندهم (٦١) .

وهكذا يمكن القول ، وبصورة عامة ، ان هناك ميلا نحو الثقة بالبيروقراطيين في الدول المتطورة اكثر منه في الدول النامية ، وان تلك الثقة تشمل المناطق المدينية اكثر من المناطق الريفية .

وسائل الاتصال الجماعية

يأتي الحديث عن وسائل الاتصال الجماعية «mass-media» بعد اللمحة عن العوامل الديموغرافية ، الاجتماعية ـ الثقافية ، والاقتصادية . هذا لا يعني بالضرورة ان وسائل الاتصال هي اقل هذه العوامل اهمية . بالحقيقة ، انها الناحية الطاغية على البيئة في كل عمل اجتماعي ومن خلال كل مؤسسة اجتماعية (٦٢) . وتزداد اهمية هذه الوسائل في عملية الانماء ، لان « عملية التحديث تبدأ مع وسيلة اتصال عمومية جديدة . فبث الافكار والمعلومات الجديدة ، يعمل على تحريك الشعب لكي يتصرف بأساليب جديدة » (٦٣) . بكلمة اخرى ، تلعب وسائل الاتصال الجماعية دورا كبيرا في تحويل الانسان عن « عجزه » « impotenecy »، فمن تقبل العالم الذي يعيش فيه دون تحليل او تفكير ، يتحول الى عالم يمكنه من ربط الاشياء وتحليلها ، فيشعر عندئذ انه جزء من عالم كبير اشمل من قريته او مجتمعه (٦٤) .

يتحدث الباحثون عن التغير او التطور الاجتماعي على اساس انه مجموعة تحركات « mobilities » يكتسبها الافراد . وهناك ثلاثة انواع من التحركات التي تعتبر جسرا للتغير الاجتماعي : التحرك الجغرافي ، التحرك الاجتماعي ، والتحرك النفسي « psychic » ولقد بحثت التحركات الجغرافية والاجتماعية للمجتمع اللبناني في اقسام سابقة من هذا الفصل ، وسيبحث هذا القسم ، بطريقة غير مباشرة ، الوسائل التي تؤثر على التحركات النفسية عبر بحث وسائل الاتصال الجماعية ، ومدى انتشارها في المجتمع اللبناني . تعتبر وسائل الاتصال الجماعية احدى الادوات الرئيسية لانتشار التحديث في لبنان (٦٦) . ويقال انه ربما يعي اللبناني العادي القضايا الوطنية والدولية ، وعي زميله في الولايات المتحدة الاميركية ، وذلك بسبب توافر وسائل الاتصال الجماعية (٦٧) . وهكذا تسمع الاذاعة في كل انحاء لبنان ، وكذلك يمكن سماع العديد من محطات الاذاعة العربية والاجنبية . وثمة شركتان خاصتان للتلفزيون تذيعان برامج

باللغات العربية والانكليزية والفرنسية ، وكذلك يمكن للمشاهدين في معظم لبنان الجنوبي ، مشاهدة برامج التلفزيون الاسرائيلي ، والتلفزيون المصري ، اما في البقاع والشمال فيمكن مشاهدة برامج التلفزيون السوري . وتشير احدى الدراسات الى ان (٦٨ر٢ ٪) من المنازل في لبنان تملك جهازا للتلفزيون ، وتزداد هذه النسبة في بيروت وضواحيها حتى تصل الى (٨٥ ٪) (٦٨) . وتظهر احصائية لليونسكو ، ان لبنان يأتي في طليعة الدول العربية من حيث نسبة اجهزة التلفزيون الى السكان ، اذ يمتلك كل الف مقيم ١٠٤ اجهزة تلفزيون ، بينما تصل هذه النسبة في الكويت الى ١٤٤ وتنخفض في العراق الى ٥١ ، الاردن ٢٦ ، اليمن الديموقراطية ٢٠ ، سوريا ١٨ ، المغرب ١٥ ، الجزائر ٨ ، وليبيا ١ . وترتفع في الدول المتقدمة فتصل في الولايات المتحدة الاميركية الى ٤٩٩ واليابان الى ٢٢٣ (٦٩) . كذلك تشير الاحصائية نفسها الى ان لبنان يأتي في الطليعة من بين الدول العربية ، في عدد اجهزة الراديو بالنسبة لعدد السكان ، فهناك ٢١١ جهازا لكل الف مقيم ، بينما تأتي الاردن في المرتبة الثانية (١٧٢) ، فالكويت ومصر (١٣٢) ، ثم المغرب (٦٦) ، فليبيا (٤٥) ، فالسعودية (١١) . بينما ترتفع هذه النسبة في الولايات المتحدة فتصل الى (١٦٢٣) واليابان الى (٥٦٨) جهازا .

وتبين احدى الدراسات الميدانية التي اجريت في بلدة بعلبك وبعض القرى المجاورة ان (٦٧ ٪) من سكان القرى يستمعون الى الراديو ، و (٢٠ ٪) يشاهدون التلفزيون و (٣٦٪) يذهبون الى دور السينما . اما في البلدة نفسها فترتفع نسبة المستمعين الى الراديو الى (٩٤ ٪) ، ومشاهدي التلفزيون الى (٦٧ ٪) ورواد السينما الى (٥١ ٪) (٧٠)

ويمتاز لبنان بوجود عدد كبير من الصحف والمجلات ، وتكشف احصائية اليونيسكو عن وجود (٥٢) جريدة يومية و (٤٦) جريدة غير يومية في لبنان عام (١٩٧٠) . وهذا هو اكبر عدد من الجرائد يصدر في أي بلد عربي . فعلى سبيل المثال ، هناك ٢٢ جريدة يومية

في السودان ، (١٤) في كل من المغرب ومصر ، (٦) في الجمهورية العربية اليمنية ، (٥) في كل من السعودية ، سورية ، والاردن و (٤) في كل من الجزائر ، تونس ، والعراق . ويطبع في لبنان (٣٢٣) مجلة بينما ، يطبع في مصر ، على سبيل المقارنة ، (١٨١) مجلة ، في الجزائر (١٠٩) مجلات ، السودان (٢١) ، الاردن (١٦) وسورية (٨) (٧١) . ولكن سوق التوزيع في لبنان ضيق اجمالا ، وتطبع جريدة النهار ، التي هي اكثر الجرائد انتشارا ، حوالي (٧٠) الف عدد في اليوم ولكن نفوذ هذه المنشورات تعدى لبنان الى بقية الوطن العربي وهي تمثل جميع الآراء من اقصى اليمين الى اقصى اليسار . ويتحدث العديد منها ، بصورة غير رسمية ، باسم حكومات عربية وباسم منظمات سياسية عربية ودولية . وهكذا داب البعض على استعمال التعبير : « الصحافة في لبنان » بدلا من « الصحافة اللبنانية » للاشارة الى ان الصحافة اللبنانية ليست بالضرورة صحافة لبنانية بل هي صحافة تنشر في لبنان (٧٢) .

هذا ويطلع اللبناني على آراء دولية مختلفة وبلغات عديدة ، اذ ان اكثر من نصف اللبنانيين يتحدثون لغة اجنبية ، الى جانب اللغة العربية ، وترتفع هذه النسبة الى (٦١ ٪) في بيروت وتنخفض الى (٤٠ ٪) في المناطق الريفية . اما اكثر اللغات الاجنبية المحكية فهي الفرنسية (٤٠ ٪ من اللبنانيين و ٣٨ ٪ من المقيمين البالغين ٥ سنوات او اكثر) والانكليزية (١٤ ٪ من اللبنانيين و ١٥ ٪ من المقيمين) والارمنية (١ر٤ من اللبنانيين والمقيمين على السواء) (٧٣) . يلخص نبيل الدجاني خصائص القطاع الاعلامي بشكل عام بالامور الثلاثة التالية :

١ ــ غياب سياسة واضحة للدولة مما أدى الى تحويل لبنان « بازار » تسيطر على اجهزته الاعلامية عوامل عديدة خارجية غير لبنانية .

٢ ــ كثرة عدد الوسائل وضعف كل منها .

٣ ــ تمركز غالبية هذه الوسائل في المدن وتوجهها اليها . (٧٤)

هذا ونظرا لغياب السياسة الواضحة في مجال الاعلام ، فلقد دخل المال الاجنبي الاستثمارات ، فاشترى العديد من السفارات والدول، والصحف والمجلات، ووظفت الشركات الاجنبية رساميلها في شركتي التلفزيون في لبنان ، وبقيت هذه المؤسسات لبنانية تحايلا على القانون ، مع احتفاظ الممولين بالنفوذ وحرية التوجيه ، ونظرا لكثرة عدد الوسائل فلقد بقيت اجمالا ضعيفة، في حال استقلاليتها، فاختلف عددها من سنة الى اخرى طبقا للضرورات المالية نظرا لضيق مجال التوزيع وسوق الاعلانات . وبما ان غالبية هذه الوسائل هي وسائل تجارية ، وبالتالي ليست انمائية بالضرورة ، فهي لا تتوجه اجمالا الى معالجة القضايا المصيرية للشعب ، او الى توجيهه الوجهة الصحيحة لانماء قدراته ولمساعدته على حل مشاكله الحياتية .

شخصية اللبناني

بعد درس العوامل المهمة التي تحدد البيئة اللبنانية ، وتأثير هذه العوامل على الفرد والمجتمع ، يتساءل المرء عن خصائص شخصية اللبناني . والشخصية هي شيء ديناميكي ، وليس نتاج مؤسسات جامعة ، لانها ، في الاساس ، وليدة تفاعل اجتماعي مستمر (٧٥) . وتميل الثقافة المعينة الى انتاج نوع معين من الانسان الفرد ، بحيث يتمتع بخصائص معينة غير التي يتمتع بها الانسان في ثقافة وحضارة مختلفتين . وبما ان الثقافة اللبنانية هي امتداد بل هي جزء من الثقافة العربية ، لذلك يتمتع اللبناني بخصائص مشتركة اساسية مع اخوانه العرب . ويتفق العديد من الباحثين في : ان الفرد العربي ، اجمالا ، يجمع في تركيبه النفسي ، وفي سلوكه الاجتماعي الذي يصدر عن هذا التركيب ، اتجاهين متناقضين : النزعة الفردية والنزعة الجماعية . فهو من جهة مدفوع بنزعة فردية عمياء تجعله يخرج عن المجتمع ويخالفه ، وينعكس ذلك في تأكيد الذات امام الآخرين ، وبدافع الكرامة ، والحساسية ضد

النقد . ومن جهة اخرى ، فهو مدفوع بنزعة جماعية تجعله عاجزا عن العيش دون الالتصاق بالجماعة والاعتماد الكلي عليها ، وينعكس ذلك في طاعة شعائر بعض المجموعات ، بالرغم من كرهه اياها ، وفي عدم المقدرة على تأكيد استقلاليته كفرد (٧٦)

وتتميز النزعة الفردية في المجتمع العربي بالسلبية المحضة ، التي هي عبارة عن « تأكيد الذاتية اكثر منها ثورة ضد المجموعة القابضة عليه في قوقعة » (٧٧) . ويعود هذا النوع من السلوك ، في الحالة اللبنانية ، الى تربية الطفل وتأثير الطائفية . يقول هشام شرابي :

« اذا كان لمجتمعنا العربي ان يتجاوز سلبيته ، وان يتطور نحو حياة انسانية افضل ، فلا بد له من التخلي عن الفردية المسيطرة عليه الان وتحويلها الى نزعة ايجابية تحافظ على الفرد ومصلحته وتنقذه من التنازع المميت . وبذلك يتمهد الطريق لبناء علاقات اجتماعية جديدة تقوم على الاخوة والتعاون في مجتمع ترتبط فيه مصالح الافراد واهدافهم ، بمصالح المجتمع واهدافه ، بكل ما في ذلك من شمول » (٧٨) .

ويتحدث صادق العظم عن نظرة العرب في الوصول الى الهدف كمؤشر لتأكيد الذات ، فيقول ان العربي غير مهتم عادة بالوسائل للوصول الى الهدف المطلوب لانه يلجأ الى أقصر وأسهل الطرق ، فأهم شيء لديه هو انهاء العمل والابقاء على المستوى المتوقع منه (٧٩) . وبما ان هدف التلميذ ، على سبيل المثال ، هو النجاح فانه يلجأ الى كل الطرق للوصول الى مبتغاه ولا يتوانى في سبيل ذلك عن استعمال الغش والتزوير ، اذا اقتضى الامر ، وبما ان التلميذ ينظر الى استاذه على انه خارج الحلقة ، فانه يتوقع من زملائه في الصف معاونته في الوصول الى هدفه ، حتى عن طريق الغش . ويكتب احد الاساتذة الاميركيين واصفا جو الطلاب في الجامعة الاميركية في بيروت قائلا :

« يظهر ان التزوير قد اصبح مشكلة ، واصبح الغش في الامتحانات مقبولا في ثقافة التلميذ . لقد وضع نظام كامل للمساعدة المتبادلة من اجل الوصول الى نتائج متساوية في الامتحانات ، وخصوصا بين الطلبة اللبنانيين في سنوات ما قبل البكالوريوس . فالتلميذ « يخسر ماء وجهه » اذا لم يقبل طلب المساعدة من زميله في الصف او اذا لم يقم بالدور المخصص له » (٨٠) .

ويحاول الطالب التقرب من استاذه للوصول الى غايته فيدعو استاذه لزيارة منزله ويقدم له الهدايا بمناسبة وغير مناسبة عارضا عليه خدماته المختلفة . ومن صور التقرب الى الاستاذ او المعلم ما يقوله الاستاذ الاميركي نفسه في المقطع التالي :

« تستعمل كلمة سيد SIR دائما في الاحاديث الشفهية ، وفي كثير من الاحيان ، في ملاحظات توضيحية لوظائف كتابية او لامتحانات . ومن الممكن ان يجد المعيد في بداية اوراق البحث كلمة شكر لارشاداته النيرة والمفيدة . وربما تنتهي ورقة الامتحان بملاحظة يكتبها التلميذ هي عبارة عن كلمة «شكرا» » (٨١) .

ان التلميذ الذي يغش في امتحاناته ، او ينجح في استعمال الوسائل المختلفة لتحقيق تطلعاته ، يعتبره اقرانه ومجتمعه انسانا « فهلويا » او « زكيا » . اما التلميذ الذي يدرس بكد وجهد للحصول على علامات جيدة فهو انسان « لا يعرف الا الكتاب » و « غير فهلوي » . والتلميذ الغشاش يتباهى امام زملائه بفطنته في استعمال الاساليب لابعاد الشبهة عنه اثناء عملية الغش . اذاً ، المهم عند هؤلاء الوصول الى الهدف ، اما الطريقة فليست ذات أهمية كبرى . وتدخل هذه النوعية من الاشخاص ، في كثير من الاحيان ، سلك الخدمة المدنية بالاسلوب نفسه ، فهم ينظرون الى السلطة نظرة « نفعية » لتحقيق تطلعاتهم الشخصية . لقد خلقت هذه المواقف

نوعا من « الفساد الاداري » بحيث اصبح من الضرورة رشوة موظف للقيام بأية خدمة ، ولو على حساب المصلحة العامة ، او مصلحة المواطنين الآخرين (٨٢) . والبيروقراطي العربي ، شأنه شأن الانسان العربي ككل ، ينظر الـى كل الاهداف لا من وجهة المصلحة العامة ، بل من خلال مصلحته الشخصية والعائلية ، ومصلحة الاقرباء والاصدقاء ، فأبناء المحلة التي يعيش فيها ، هم في اغلب الاحيان من ابناء طائفته . وبالتالي ، ينظر هذا البيروقراطي الى الدولة كممثلة لمجموعات من المواطنين ، لا لكل المواطنين . وهكذا يشعر بالواجب الملقى عليه تجاه معارفه ، فيقوم بتلبية خدماتهم اولا دون ان يأخذ بالاعتبار اذا كانت « خدماته » هذه تؤثر على سير العمل الاداري . ومن الملاحظ ان التدخلات هذه تزيد في بطء المعاملات الادارية فالجميع يحاولون « القفز » من فوق القوانين لتحقيق متطلباتهم ، دون اعتبار لحقوق الآخرين (٨٣) .

اما نزعة الانتماء الى الجماعة فتأخذ شكلا عائليا ، عشائريا ، وطائفيا ، لا طابعا اجتماعيا ، وبالتالي تأخذ طابعا سلبيا كالذي تأخذه في النزعة الفردية . فالانتماء العائلي او العشائري او الطـائفي لا يتوافق مـــع الولاء الاجتماعي او الممارسة الاجتماعية السليمة . فبالرغم من بعض حسنات نظام العائلة في المجتمع العربي كاحترام الكبار وحماية افراد العائلة ، يقوم هذا النظام بالاساس على التنابذ والخلاف ، اكثر ممـا يقوم علـى التعاون والوئام ، فيسود الحسد والغيرة علاقات افراد العائلة اكثر من المحبة والتسامح » (٨٤) .

وهكذا يرى شرابي ان التضارب بين نزعة فردية سلبية تقوم على مجرد توكيد الذات (وهي تعبير عن عدم الثقة بالنفس) وبين نزعة جماعية سلبية تقـوم علـى التوكل العائلي ـ العشائري ـ الطائفي ، هذا التضارب يشكل المحرك الاجتماعي الاقوى للسلبية التي تميز العلاقات بين أفراد المجتمع وبين الانسان وذاته (٨٥) . ان هذه السلبية في العلاقات والارتباط القوي بالمؤسسات التقليدية ، مثل العائلة والطائفة ، تحفز الانسان العربي على الابتعاد عن المنظمات

التطوعية ، الا اذا كانت محلية الاتجاه او مؤسسة عائلية او دينية (٨٦) .

ومن ناحية اخرى ، يتحدث البعض عن وجود ازدواجية في الشخصية العربية نتيجة معاناتها لنزاع عاطفي ، ادى الى تقسيم الانسان ، وخاصة المثقف العربي ، الى قسمين متضادين . ويرجع هذا النزاع الى تطلع العربي ، واللبناني بشكل خاص ، نحو الغرب باعجاب ، وفي نفس الوقت نحو الشعور الوطني الذي يشده الى الجذور (٨٧) .

يقول ايلي سالم : ان اهم عقبة تواجه اللبناني في مسيرته نحو التحديث ، تتمثل في روح الانحلال والارتخاء « Laxity » التي تسيطر عليه (٨٨) . فاللبناني ، كغيره من افراد المجتمعات النامية ، لا يقدر قيمة الوقت ولا يأخذه بجدية تذكر . وقد لاحظ فرانك شيروود « Frank Sherwood » ان المشكلة الرئيسية للتخطيط في الدول النامية ، تتركز على المتابعة وتحقيق الجداول الزمنية ، لا على وضع الاهداف او تحديد المصادر (٨٩) . وبالتالي ، ترتبط قيمة الوقت ارتباطا مباشرا مع تطور البلاد ، فكلما تطورت البلاد اصبحت قيمة الوقت أثمن وضاقت الفجوة او الهوة القائمة ما بين وضع الهدف والوصول الى تحقيقه . وقد أظهرت دراسة مقارنة ما بين البيروقراطيين في الولايات المتحدة الاميركية والبرازيل وجود فوارق كبيرة في نظرتهم الى الوقت ، فلقد تبين ان البرازيليين ، بعكس الاميركيين ، ينظرون الى الوقت كأمر شخصي ، وبالتالي لا يحاولون الاستفادة منه قدر المستطاع (٩٠) . واللبناني ، كبقية اخوانه العرب ، يميل الى القدرية ، فيعتقد ان كل شيء في يد الله ، وانه لا يمكن عمل أي شيء دون ارادة الله . وهكذا يردد كلمة « ان شاء الله » في احاديثه وفي اغلب كتاباته . وهو بالتالي يتردد في التخطيط للمستقبل لان المستقبل بيد الله . وهكذا يترك الامور تأخذ مجراها الطبيعي ، بالرغم من معرفته بضرورة تغيير بعض هذه الامور وفي امكانية حصول مثل هذا التغيير (٩١) .

هذا وليس بالضرورة وجـود الخصائص المميزة لشخصية اللبناني او العربي في كل فرد وعلى نفس المستويات . هذه الخصائص التي ذكرت هي « مثالية » من حيث وجودها بأشكال وجوانب مختلفة في الشخص اللبناني والعربي الاعتيادي ، وتتأثر بعوامل عديدة ، مثل الوضع الاقتصادي والاجتماعي ، التي بحثت فـي الاقسام السابقة من هذا الفصل .

الخلاصـة

لقد بحث هذا الفصل في بعض خصائص البيئة الاجتماعية ـ الاقتصادية التي تؤثر على البيروقراطيين اللبنانيين ، مـن هـذه الخصائص :

١ ــ ان العائلة هي مؤسسة سلطوية مركزة بيد رأس العائلة ، الذي هو الاب او اكبر الابناء الذكور سنا . وهذا ينعكس علـى التنظيم البيروقراطي، اذ ان المشرف على العمل هو صاحب السلطات بينما معاونوه لا يملكون الصلاحيات ويتهربون مـن اية مسؤولية ، وكذلك يحاول البيروقراطي اللبناني ان لا يأخذ المبادرة ، وان يتبع حرفية القوانين لئلا تطاله المسؤولية .

٢ ــ يتوقع ان تلعب الانثى دورا تقليديا اكثر مـن الرجل ، وهذا يرجع الى دورها التاريخي في المجتمع اللبناني ، اذ ينحصر دورها بشكل رئيسي في العائلة ، وهي اقـل تعليمـا وثقافة مـن الرجل .

٣ ــ لقد بدات الفوارق السلوكية ما بين ابناء الطوائف المختلفة في لبنان تنحسر بالرغم من تطلع المسيحيين التقليدي نحو الغرب وتطلع المسلمين التقليدي نحو العالمين العربي والاسلامي .

٤ ــ لقد جذبت المدن ، وخصوصا بـيروت ، اكثـر المعـاهد التعليمية ومعظم وسائل الاتصال الجماعية ، وبالتالي ينتظـر ان

يتعرض البيروقراطيون من اصل مديني الى افكار العالم المتطور ، اكثر من هؤلاء الموجودين في المناطق الريفية .

٥ ـ ان النظام التعليمي في لبنان غير وطني ومشتت ، وبالتالي لا يتوقع منه بناء اجيال المستقبل المؤمنة بوطنها والمتعلقة بارضها . ولا يشجع هذا النظام اللبناني على اخذ المبادرة ، او على الابداع في عمله ، وذلك لتأكيده على التحفيظ بدلا من الاستنباط .

٦ ـ هناك تفاوت في نمو مختلف القطاعات الاقتصادية ، مما يزيد من اهمية دور البيروقراطية في محاولة ردم الهوة بين هذه القطاعات وبين مختلف الفئات اللبنانية . ولكن هذا الدور يتعثر بسبب عدم وجود ضمانات للبيروقراطي تكفل له حياة كريمة ، فيلجأ الى مختلف الاساليب لتأمين معيشة لائقة .

٧ ـ ان البيروقراطي اللبناني منفتح على مختلف التيارات والافكار العالمية نظرا لتوافر وسائل الاتصال الجماعية وتنوعها ، وبالتالي يتوقع ان يكون ذا تطلعات مستقبلية منفتحة نحو الانماء والتحديث .

٨ ـ تتجاذب الانسان في لبنان تيارات واتجاهات مختلفة ومتناقضة في الوقت نفسه ، تؤثر على تكوين شخصيته ، وبالتالي على سلوكه وتصرفه تجاه الآخرين ، ومع نفسه ، واهم هذه الاتجاهات النزعة الفردية والنزعة الجماعية .

هذا وبعدما تناول هذا الفصل مختلف العوامل البيئية الاجتماعية والاقتصادية التي تلعب دورا في نزعات وتصرفات البيروقراطي اللبناني ، يأتي الفصل الرابع ليبحث العوامل البيئية المهنية ذات العلاقة المباشرة ، التي يمكن تسميتها بالعوامل السياسية والادارية .

مراجع الفصل الثالث

1 — Morroe Berger, *Bureaucracy and Society in Modern Egypt*, (Princeton, N.J. : Princeton University Press, 1957), p. 14.

2 — ECWA, "*La Situation Demographique dans les Pays Arabes du Moyen Orient*", (ECWA/Pop. Conf. I/WP. 13/F), 1974.

٣ ـ المرجع السابق الذكر .

٤ ـ عدنان مروة : « مجموع ضحايا الحرب اللبنانية في سنة لا يتجاوز عدد المواليد في ثلاثة اشهر » ، مجلة « الحوادث » ، العدد رقم ١٠٢٠ ، ١٩٧٦/٥/٢٨ ، ص ٣٦ .

٥ ـ انظر : المرجع السابق الذكر ، وعدنان مروة : « هل يحتاج لبنان الى سياسة سكانية » ، جريدة « النهار » ١٩٧٥/٣/٨ .

٦ ـ انظر : ميشيل اسكندر : « هل بامكاننا ان نخطط للمستقبل ؟ آفاق ومشكلات خاصة بالاطفال والشباب العرب » ، « ميدل ايست فورم » ، السنة ٣٦ ، العدد ٢ و٣ ، ١٩٧٠ ، ص ٣ ـ ١٩ . وخليل النقيب : « التخطيط العائلي والتقدم العلمي والتكنولوجي للمجتمع اللبناني » ، (محاضرة القيت في المؤتمر الوطني السابع للانماء الذي نظمته في بيروت ندوة الدراسات الانمائية والمركز التربوي للبحوث والانماء ما بين ٢٤ و ١٩٧٣/١١/٢٥) ، (مطبوعة ستانسل) .

٧ ـ انظر : الجمهورية اللبنانية ، **القوى العاملة في لبنان** ، بيروت : مديرية الاحصاء المركزي ، ١٩٧٢ ، الجزء الاول .

8 — Daniel Lerner, *The Passing of Traditional Society*, (Glencoe, Illinois : The Free Press, 1958), p. 172.

٩ ـ الجمهورية اللبنانية ، المرجع ذاته ، ص ٧٨ .

١٠ ـ المرجع السابق الذكر ، ص ٧٨ ـ ٨١ .

١١ ـ المرجع السابق الذكر ، ١٦٤ ـ ١٥٦ .

12 — George H. Foster, *Traditional Cultures : And The Impact of Technological Change*, (New York, Harper and Brothers, 1962), p. 11.

على سبيل المثال يمكن مراجعة هذه المصادر :

13 — John Gulick, "Old Values and New Institutions in a Lebanese Arab City", *Human Organization*, XXIV, (Spring, 1965), p.p 51-52;

Samir Khalaf, "Primordial Ties and Politics in Lebanon", *Middle Eastern Studies*, IV, (April, 1968), pp. 246–253;
Emile S. Shihadeh, *Culture and Administrative Behavior in Lebanon*, (Beirut : Khayat's, 1963); and Edwin Terry Prothro and Lutfi Najib Diab, *Changing Family Patterns in the Arab East*, (Beirut : American University of Beirut, 1974).

14 — Levon H. Melikian and Lutfy N. Diab, "Group Affiliations of University Students in the Arab Middle East, "*The Journal of Social Psychology*, XLIX, (May, 1959), p. 146.

١٥ ــ هشام شرابي : **مقدمات لدراسة المجتمع العربي** ، بيروت : الدار المتحدة للنشر ، ١٩٧٥ ، ص ٣٨

١٦ ــ ماليكيان ودياب ، المرجع ذاته ، ص ١٥٦ .

١٧ ــ شرابي ، المرجع ذاته .

١٨ ــ انظر :

Adnan G. Iskandar, *Bureaucracy in Lebanon*, (Beirut, American University of Beirut, 1964);

وايضا شحادة ، المرجع ذاته ، الفصل الثالث .

١٩ ــ نشرت نتائج هذا الاستفتاء في جريدة « النهار » ، ١٩٦٩/٤/٦ ، الملحق ، ص ٨ ــ ٩ ، وجريدة « النهار » ، ١٩٦٩/٤/١٣ ، الملحق ، ص ٨ ــ ٩ و ص ١٤ .

٢٠ ــ انظر : رياض الريس : **ازمة بناء الوطن والتفاعل العربي في لبنان** ، بيروت : مجموعة التخطيط والانماء ، ١٩٧٥ ، ص ١١٨ ــ ١٢٣ ، لاخذ فكرة موجزة عن الفارق ما بين الدين والطائفة في المفهوم الانمائي .

٢١ ــ ايليا حريق : **من يحكم لبنان** ، بيروت ، دار النهار للنشر ، ١٩٧٢ ، ص ٦٤ ــ ٦٥ .

22 — Lincoln Armstrong and Rashid Bashsur "Ecological Patterns and Value Orientations in Lebanon", *Public Opinion Quarterly*, XXII (Fall, 1958), 411-415.

٢٣ ــ انظر المرجع السابق الذكر وشحاده ، المرجع ذاته ، و

E. Terry Prothro and Levon Melikian, "Social Distance and Social Change in the Near East", *Sociology and Social Research*, XXXVII, (Sept. – Oct., 1952).

٢٤ ــ برغر ، المرجع ذاته ، ص ٦٤ .

٢٥ ــ انظر جوزيف مغيزل ، « النظام الطائفي في النصوص القانونية » ، جريدة « النهار » ، عدد خاص عن الطائفية ، ميلاد ١٩٧٢ وراس السنة ١٩٧٣ ، ص ٥١ ــ ٥٥ .

٢٦ ــ مليكيان ودياب ، المرجع ذاته ، ص ١٥٥ .

٢٧ ــ انظر :

Habib Hamam,"A Measure of Alienation in a University Setting", (unpublished M. S. Thesis : American University of Beirut, 1969).

٢٨ ــ انظر :

Hassan Saab, "The Rationalist School in Lebanese Politics", in *Politics in Lebanon*, ed. by Leonard Binder, (New York : John Wiley & Sons, 1966), pp. 271–282.

٢٩ ـ انظر :
Fuad I. Khoury, "The Changing Class Structure in Lebanon", *The Middle East Journal*, XXIII, (Winter, 1969), pp. 29-44.

٣٠ ـ حريق ، المرجع ذاته ، ص ٦٢ .

٣١ ـ راجع الارقام الواردة عن التعليم في الجمهورية اللبنانية ، **المجموعة الاحصائية اللبنانية لعام ١٩٧٣** ، بيروت : مديرية الاحصاء المركزي ، ١٩٧٤ ، والجمهورية اللبنانية ، **الاحصاء التربوي لعام ١٩٧٢ ـ ١٩٧٣** ، بيروت : المركز التربوي للبحوث والانماء .

٣٢ ـ تخلفت ٣٩٥ مدرسة خاصة عن اعطاء احصاءاتها ، **الاحصاء التربوي** ، المرجع السابق الذكر ، ص ٢٦ .

٣٣ ـ المرجع السابق الذكر ، ص ١٤٦ .

٣٤ ـ المرجع السابق الذكر ، ص ٢٩٦

٣٥ ـ انظر **القوى العاملة في لبنان** ، ص ١٠٧ ـ ١١٥ .

٣٦ ـ هشام نشابة ، « الحاجات والاهداف التربوية » ، **في الدولة والانماء في لبنان** ، ندوة الدراسات الانمائية (بيروت : دار العلم للملايين ، ١٩٦٦) ص ٦٩ ـ ٧٠ .

٣٧ ـ منير بشور ، « التربية الانمائية » في **الانسان هو الراسمال** ، ندوة الدراسات الانمائية (بيروت : دار العلم للملايين ، ١٩٧١) ، ص ٣٣٣ .

٣٨ ـ المرجع السابق الذكر ، ص ٣٣٦ ـ ٣٣٧ .

٣٩ ـ هيام ملاط ، « المشاكل البشرية الاجتماعية تحتاج الى نظرة مستقبلية » ، جريدة « النهار » ، ١٩٧٢/١/١٤ ، ص ٩ .

٤٠ ـ بشور ، المرجع ذاته ، ص ٣٤١ .

41 — Charles A. Reich, *The Greening of America*, Bantom Book, (New York: Random House, 1971), p. 392.

42 — Iskandar Bashir, "Training for the Public Sector in Lebanon", in: *International Review of Administrative Sciences*, XL, (N. 4, 1974), p. 359.

43 — Munir A. Bashshur, "Higher Education and Political Development in Syria and Lebanon", *Comparative Education Review*, VII, (October, 1966), p. 458.

٤٤ عبدالله عبد الدائم، **التربية في البلاد العربية : حاضرها ومشكلاتها ومستقبلها**، (بيروت : دار العلم للملايين ، ١٩٧٤) ، ص ٩ .

٤٥ ـ الياس غناجة ، « الحاجات والاهداف الاقتصادية » ، في **الدولة والانماء**، المرجع ذاته ، ص ٣٩ .

٤٦ ـ لا يدخل في حساب هذه الارقام ، الفلسطينيون الذين تعمل غالبيتهم في القطاع الزراعي .

٤٧ ـ على سبيل المثال انظر :
Charles Issawi, "Economic Development and Political Liberalism in Lebanon", in *Politics in Lebanon*, ed. by Binder, p. 76.

ان دخل الفرد في لبنان لعام ١٩٧٢ يوازي ٥٨٠ دولارا ويعتبر هذا من أعلى المستويات في الدول العربية ما عدا الدول المصدرة للنفط ، جريدة «النهار»، ١٩٧٢/١/١٦ ، الملحق الاقتصادي والمالي ، ص ١٢ .

48 — Khalil Salem, "Economic Growth and Development Possibilities ni Lebanon", (Paper presented in the Convention of Lebanese Businessmen and Businessmen of Lebanese Origin, (Beirut , between August,5 and 10, 1965), pp. 2–3.

٤٩ ـ انظر سمير خلف في مقابلة مع جريدة «النهار» ، ١٩٧١/٩/٢٦ ، الملحق الاقتصادي والمالي ، ص ٦ ، وللمقارنة مع العواصم في الشرق العربي انظر : ECWA ، المرجع ذاته ، جدول رقم ٦ .

٥٠ ـ انظر :

Institute de Recherches et de Fonction en vue de Developpement, (IRFED), *Besoins et Possibilities de Developpement du Liban I*. (Beyrouth, 1960 – 1961).

٥١ ـ انظر عطاالله ، المرجع ذاته ، ص ١٨ ، ويوسف عبدالله صايغ ومحمد عطاالله ، **نظرة ثانية في الاقتصاد اللبناني** (بيروت ، دار الطليعة ، ١٩٦٦) ، ص ٩٨ .

٥٢ ـ انظر جريدة « النهار » ، ١٩٦٨/١٢/٢ ، ص ٢ .

53 — Chafic Akhras, "Economic Recovery and Structural Problems"' *Arab Economist : Monthly Survey of Arab Economies*, (Beirut, June, 1972), pp. 6–8.

٥٤ ـ كريستيان فيليب سعاده ، « الضمان الصحي ، عاجز » ، جريدة «النهار» ، ١٩٧٠/٧/٢٦ ، الملحق الاقتصادي والمالي ، ص ٨ .

٥٥ ـ انظر شفيق المصري ، « حماية المستهلك في لبنان » ، جريدة « النهار » ، ١٩٧٢/٢/٦ ، الملحق الاقتصادي والمالي ، ص ١٠–١١ ، وكذلك انظر مقابلة سمير خلف في النهار ، المرجع ذاته ، ص ٤ .

٥٦ ـ تشير دراسة ايرفد الى ان نسبة المدينين في لبنان تتراوح ما بين ٤٠ و ٦٠ بالمئة .

٥٧ ـ يعمل موظفو القطاع العام ايام الجمعة من الساعة الثامنة حتى الحادية عشرة صباحا وايام السبت من الثامنة صباحا حتى الواحدة بعد الظهر .

٥٨ ـ جريدة « النهار » ، ١٩٧١/٩/٢٦ ، الملحق الاقتصادي والمالي ، ص ٧ .

59 — Marun G. Kisirwani, "Attitudes and Behavior of Lebanese Bureaucrats : A Study in Administrative Corruption", (unpublished Ph. D. Dissertation, University of Indiana, 1971), pp. 217–219.

60 — Morris Janowitz, Deil Wright, and William Delany, *Public Administration and the Public*, (Ann Arbor, Michigan : Institute of Public Administration, University of Michigan 1958), p. 47.

٦١ ـ انظر :

S. J. Eldersveld, V. Jagannadham, and A. P. Barnabas, *The Citizen and the Administrator in a Developing Democracy*, (Glenwiew, Illinois : Scott, Foresman & Co., 1968).

62 — Ithiel De Sola Pool, "The Role of Communication in the Process of Modernization and Technological Change", in *Industrialization and Society*, ed. by Bert F. Hoselity and Wilbert E. Moore, (Paris : UNESCO – Mouton, 1963), p. 279.

63 — Daniel Lerner, "Toward a Communication Theory of Modernization: A Set of Considerations", in *Communications and Political Development* ed. by Lucian W. Pye, (Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1963), p. 348.

٦٤ ـ لمراجعة وصف الانسان في المجتمع التقليدي انظر :
Everett E. Hagen, *On the Theory of Social Change : How Economic Growth Begins*, (Honewood, Illinois : Dorsey Press, 1962), pp. 61–74

65 — Lerner, "Toward a Communication Theory", p. 331.

66 — Elie Adib Salem, *Modernization Without Revolution : Lebanon's Experience*, (Bloomington, Indiana : Indiana University Press, 1973), p. 15.

67 — Michael C. Hudson, *The Precarious Republic : Political Modernization in Lebanon*, (New York : Random House, 1968), p. 65.

٦٨ ـ انظر :
George T. Murray, Lebanon : *The New Future*, (Beirut : Thomson - Rizk, 1974), p. 186.

69 — UNESCO, *Statistical Yearbook :* 1972, (Paris : UNESCO, 1973).

٧٠ ـ جريدة «النهار» ، ١٩٧٢/١/٢٣ ، الملحق الاقتصادي والمالي ، ص ٥ .

٧١ ـ اليونسكو ، المرجع ذاته .

٧٢ ـ انظر نبيل الدجاني ، « التخطيط والسياسات اللازمة لتعبئة القطاع الاعلامي في خدمة التنمية الوطنية في لبنان » ، (بحث قدم في المؤتمر الوطني السابع للانماء الذي نظمته ندوة الدراسات الانمائية والمركز التربوي للبحوث والانماء ، بيروت ، ٢٤ـ١٩٧٣/١١/٢٥) ، ص ٤ ـ ٥ . (مطبوعة ستانسل).

٧٣ ـ **القوى العاملة في لبنان** ، ص ١١٥ـ١١٧ .

٧٤ ـ دجاني ، المرجع ذاته ، ص ٤ .

٧٥ ـ انظر كاتز وكاهن ، المرجع ذاته ، ص ١٩٥ .

٧٦ ـ انظر شرابي ، المرجع ذاته ، ص ١١٦ ، و
Morroe Berger, *The Arab World Today*, (Garden City, N. Y. : Doubleday, 1962), p. 155.

٧٧ ـ برغر ، المرجع السابق الذكر ، ص ١٥٧ .

٧٨ ـ شرابي ، المرجع ذاته ، ص ١١٧ .

٧٩ ـ انظر صادق جلال العظم ، **النقد الذاتي بعد الهزيمة** ، (بيروت : دار الطليعة ، ١٩٦٩) ، ص ٧٠ ـ ٧٥ .

80 — Keith M. Henderson, "Letter from Beirut : A First Decade Postscript", *Public Administration Review*, XXIV, (June, 1964), p. 94.

٨١ ـ المرجع السابق الذكر .

٨٢ ـ عطالله ، المرجع ذاته ، ص ١٤ .

٨٣ ـ انظر كرو واسكندر ، المرجع ذاته ، ص ٢٩٤ ـ ٢٩٥ .

٨٤ ـ شرابي ، المرجع ذاته ، ص ١١٨ .

٨٥ ـ المرجع السابق الذكر ، ص ١١٩ ـ ١٢٠ .

٨٦ ـ في لبنان ، ٩٥ ٪ من المؤسسات التطوعية المرخصة مبنية على علاقات تقليدية في الولاء ، انظر : خوري ، المرجع ذاته ، ص ٤ .

٨٧ ـ عن هذه الازدواجية في الشخصية العربية انظر :
Raphael Patai, *The Arab Mind*, (New York : Charles Scribner's Sons, 1973), pp. 198–203.

٨٨ ـ للمراجعة السريعة حول هذه الظاهرة في البيروقراطية اللبنانية انظر ايلي سالم ، المرجع ذاته ، ص ٩٠ .

89 — Frank P. Sherwood' "Leaderships, Organizations, and Time," in *Temporal Dimensions*, ed. by Waldo, p. 226.

90 — Kleber Tatinge de Nascimento, "Change Strategy and Client System : Administrative Reform in Brazil," (unpublished Ph. D. dissertation, University of Southern California, 1966), p. 415, cited by *Ibid.*

٩١ ـ انظر شحاده ، ص ٥٣ .

الفصل الرابع

العوامل السياسيّة والادارية



خصائص العوامل السياسيّة

يتطرق كل باحث في السياسة اللبنانية الى ثلاث نقاط اساسية هي : الاقطاعية السياسية ، الطائفية السياسية ، وهوية الدولة .

يعرف ايليا حريق « الاقطاعية السياسية » بالاستئثار بالسلطة ولو كان المستأثر بها عاميا من اصل متواضع (١) . ويتحدث عن وجوب توافر شرطين اساسيين في المستأثر بالنفوذ : اولها القدرة على المجيء الى المجلس بنائب واحد آخر على الاقل ، محسوبا عليه سياسيا . وثانيهما ان يكون مستمرا في المجلس دون انقطاع تقريبا ، منذ دخوله او دخول احد افراد عائلته الى الندوة اللبنانية . هذا وقد أثبت حريق ، في دراسة له ، ان المستأثرين بالسلطة في لبنان ، ينتسبون الى الطبقة المتوسطة والطبقة العليا في المجتمع (٢) . وينظر يوسف صايغ الى « الاقطاعية السياسية » فيراها نظاما من العلاقات السياسية بين اصحاب النفوذ واتباعهم ، الذين يظهرون ولاءهم لصاحب النفوذ شخصيا ، ويدعمونه في الانتخابات . اما واجبات القائد ، صاحب السلطة ، فتتلخص في محاولة الحصول على منافع لاتباعه ، وفي مساعدتهم في حال تورطهم في مشكلة ما ، ويقوم بحمايتهم سياسيا (٣) . من جهة اخرى ، يمكن تعريف « الطائفية السياسية » بأنها نظام التمثيل النسبي في كل المناصب والوظائف الحكومية ، ويعتمد هذا النظام على الانتماءات الطائفية . اما « هوية الدولة » فمرتبطة بانصهار كل الطوائف ، وكل الفئات ، انصهارا وطنيا ، في دولة واحدة دون تمييز او تفرقة .

يتطلب بحث هذه النقاط الثلاث البارزة في الحياة السياسية اللبنانية ، الرجوع الى التاريخ الذي لا يتحدث عن لبنان ، الدولة الموحدة سياسيا بحدودها الجغرافية الحالية ، قبل عام (١٩٢٠) . فالتاريخ السياسي في لبنان هو تاريخ تنافس مختلف العائلات والطوائف من اجل اثبات نفوذها وقوتها وامتيازاتها ، كل في منطقة سلطانها . ومنذ بدء الاحتلال العثماني لسورية ولبنان في عام (١٩١٥) بدأ لبنان ينمي ويطور بعض الممارسات السياسية والادارية. واستمرت هذه الممارسات ، بطريقة او اخرى ، حتى هذا الوقت (٤) .

لقد كان على السلطان العثماني ان يعتمد على رجال الاقطاع في ادارة جبل لبنان ، وكان « امير لبنان » زعيما وقائدا لهؤلاء الاقطاعيين الذين كانوا يتمتعون بنوع من الاستقلالية الذاتية ، ويقومون بمهمة جمع الضرائب كل في منطقته . وعلى الاجمال ، لم يحاول العثمانيون نزع هذه الاستقلالية من أي زعيم ، ما دام يجبي الضرائب ويودعها الباب العالي في الاستانة . وكانت الحزازات والمشاكل المحلية تتطور وتشتد بين الفئات ، تبعا لمصالح زعمائها وقوة نفوذهم ، وبدات تأخذ هذه المشاكل الطابع الدموي الطائفي ، فقادت ، في النهاية ، الى المجازر المشهورة عام (١٨٦٠)، وبالتالي الى تدخل القوى الاوروبية العظمى والسلطنة العثمانية . ونتج عن هذا التدخل التوقيع على بروتوكول « Protocol » حدد شكل الاستقلالية الذاتية لجبل لبنان . ولقد نص البروتوكول هذا على ان يعين السلطان موظفا عثمانيا مسيحيا متصرفا على جبل لبنان ، وذلك بعد استشارة الدول الاوروبية الموقعة على البروتوكول وتضم بريطانيا ، فرنسا ، روسيا ، النمسا ، بروسيا وايطاليا . ويساعد المتصرف في القيام بمهامه وبصفة استشارية مجلس ادارة مؤلف من (١٣) عضوا ، يمثلون المناطق الجغرافية والانتماءات الطائفية المختلفة . وهكذا وضع نظام المتصرفية نهاية للنظام الاقطاعي . ولقد هدد الغاء النظام الاقطاعي بتحويل العائلات الاقطاعية الى طبقة من

المشاغبين ، على حد تعبير كمال الصليبي ، لذلك حاول داوود باشا ، اول متصرف على جبل لبنان ، ان يرضي تلك الفئة ، بتعيينهم في المناصب العليا من الادارة الجديدة ، فبلغ عددهم حوالي (١٦) اميرا وشيخا (٥) . وهكذا ، ومن خلال هذه الارستقراطية الادارية ، ومن خلال احترام الاعتبارات الطائفية والاقليمية في الجسم التشريعي للحكومة ، تم الابقاء على الحلقة المشتركة ما بين عهود الامارات والمتصرفية والانتداب الفرنسي والاستقلال .

انشأ المفوض السامي الفرنسي ، الجنرال هنري غورو ، « دولة لبنان الكبير » في الاول من ايلول (سبتمبر) (١٩٢٠) وذلك بضم الساحل وسهل البقاع الى جبل لبنان . وقد خلق انشاء الدولة الجديدة تركيبة طائفية جديدة ، لم يعد للموارنة فيها الغالبية ، بل اصبحت دولة المسلمين والمسيحيين بالتساوي ، بعد ان شملت السنة والشيعة الذين يمثلون غالبية ابناء الاراضي المضمومة .

لم تكن الدولة الجديدة موضع ترحيب الجميع ، فالمسلمون كانوا دائما يتطلعون الى علاقات اوثق مع العالم العربي ، وخصوصا مع سورية ، وهذا يتناقض مع تطلعات المسيحيين ، وخصوصا الموارنة ، الذين كانوا يتطلعون نحو العالم الاوروبي المسيحي . هذا ويلقي بعض الباحثين التبعة على المسلمين ، وخصوصا العثمانيين منهم ، لتطلع المسيحيين نحو الغرب ، وذلك لأن هؤلاء المسلمين قد عاملوا المسيحيين كمواطنين من الدرجة الثانية ضمن نطاق النظام الملي العثماني . وهكذا أدى هذا التمييز في المواطنية الى تقوية الشعور الطائفي عند المسيحيين وجعلهم يتطلعون الى اخوانهم في الدين من اجل تأمين الحماية (٦) .

هذا وحافظ الفرنسيون على النظام الملي العثماني ، الذي يمنح كل طائفة دينية استقلالا ذاتيا . كذلك أبقيت المؤسسات الاسلامية ، التي كانت في الاصل جزءا من الادارة العثمانية ، في الادارة اللبنانية الجديدة ، مع نوع من الاستقلالية الذاتية التي

ما زالت مراعاة حتى الوقت الحاضر . وهكذا بقي الرؤساء الروحيون للطوائف متمتعين بسلطات مدنية وقضائية الى جانب سلطاتهم الروحية ، فهم يديرون الاملاك والمؤسسات التابعة لطوائفهم وهم يعالجون مختلف القضايا المتعلقة بالاحوال الشخصية، مثل الزواج والميراث والتنبي ، وكذلك هم يشرفون على التعليم الديني في المدارس الخاصة والحكومية .

لم يحافظ الفرنسيون على النظام الملي فحسب ، بل شجعوا الطائفية السياسية وثبتوا اركانها ، فلقد قضى المرسوم رقم (١٣٠٧) تاريخ (١٩٢٢) بتقسيم المقاعد النيابية على اساس طائفي، وكذلك ادخل النظام الاقطاعي في النظام الانتخابي ، عن طريق تقسيم البلاد الى دوائر كبيرة (٧) . واضاف اللبنانيون ، بموافقة ومباركة الفرنسيين ، مادة الى الدستور اللبناني تكرس الطائفية في الوظائف العامة . فالمادة (٩٥) تنص على التالي :

« بصورة مؤقتة والتماسا للعدل والوفاق تمثل الطوائف بصورة عادلة في الوظائف العامة وبتشكيل الوزارة دون ان يؤول ذلك الى الاضرار بالمصلحة العامة » (٨) .

ولكن هذه المادة من الدستور لا تتماشى وروح المادة (٧) من نفس الدستور ، فهي تتضمن المساواة في الحقوق السياسية والمدنية دون تمييز ، وكذلك لا تتفق مع المادة (١٢) من الدستور ، التي تنص على الحقوق المتساوية في الوظيفة العامة .

ان تكريس الطائفية في العملية السياسية والادارية ، يدل على ان الفرنسيين كغيرهم من القوى الاستعمارية ، قد وجدوا ان الوسيلة الفضلى لحكم وادارة البلاد بفعالية ، تنبع من تطبيق سياسة « فرق تسد » (٩) . ولقد تشجع الفرنسيون في تطبيق هذه السياسة ، ونجحوا في ذلك ، نظرا لوجود تناقضات وتضارب في المصالح والتطلعات ما بين مختلف الطوائف في لبنان .

لقد ترعرعت الخلافات وتطورت الحساسيات بين مختلف الطوائف اللبنانية ، نتيجة عدم الاتفاق حول الهوية الوطنية للبنانيين ، فلم يستطع المسلمون ، وخصوصا السنة منهم ، هضم فكرة لبنان كدولة مستقلة عن بقية العالم العربي ، ولم يستطع المسيحيون ، وخصوصا الموارنة منهم ، قبول فكرة الارتباط بدول عربية اخرى ، ذات اغلبية اسلامية ، لانهم لم ينسوا الوقت الذي كانوا فيه تحت حكم غالبية مسلمة . ولكن مشاعر الضيق من المستعمر الفرنسي ، قد ازدادت بين المسلمين والمسيحيين ، على حد سواء ، وادرك العديد من قادتهم السياسيين ، ان عليهم نسيان خلافاتهم ، والوصول الى حل وسط حول مشكلة الهوية الوطنية ، وذلك في سبيل التخلص من الانتداب الفرنسي . وتمخض عن هذا التفكير اتفاق غير رسمي وغير مكتوب في عام (١٩٤٣) ، ما بين رئيس الجمهورية الماروني الشيخ بشارة الخوري ، ورئيس الوزراء السني رياض الصلح، وعرف هذا الاتفاق بالميثاق الوطني. الذي كان من علاماته المميزة، اتفاق الطرفين على التوازن الطائفي كحماية ضد طغيان طائفة على اخرى في الحياة العامة. وبناء عليه تم توزيع المراكز الرئيسية على الطوائف ، فأصبحت رئاسة الجمهورية للموارنة ، ورئاسة مجلس النواب للشيعة ، ورئاسة مجلس الوزراء للسنة ، ونيابة رئاستي مجلس النواب ومجلس الوزراء للروم الاورثوذكس ، وتقاسم المسلمون والمسيحيون المناصب الوزارية ، مع توزيعها على الطوائف المختلفة . وكذلك وزعت مقاعد المجلس النيابي على اسس طائفية ، فأعطيت كل طائفة حصة من المقاعد ، توازي تقريبا نسبتها من مجموع السكان . وتقتضي معادلة توزيع المقاعد النيابية ، ان يكون مجموع عدد المقاعد قابلا للقسمة على (١١) فينال المسيحيون (٦) مقاعد من اصل (١١) ، والمسلمون (٥) مقاعد . يقول (مايكل هدسون) « Michael Hudson » ان الميثاق الوطني قد افرز من خلال التوازن الطائفي ، عملية سياسية شبيهة بنظام توازن القوى الدولية ، الذي يجعل من امكانية ازالة احد اصحاب الادوار ، أي احدى الطوائف ، عملية صعبة التحقيق ، وهذا الامر يدركه جميع

المشتركين في هذا النظام (١٠) .

كذلك وافق الرئيسان على ان لبنان « ذو وجه عربي » يقف موقف الحياد في الصراعات العربية وله طابع مميز خاص .

هذا ويقر معظم اللبنانيين بفائدة الميثاق الوطني كوسيلة ظرفية للحصول على اجماع اللبنانيين من اجل الاستقلال ، وبالتالي فلقد اصبح من الواجب اجراء تعديلات عليه بعدما تخطاه الزمن ، وحقق هدفه باستقلال لبنان (١١) . كذلك تحبذ الفئة الكبرى من اللبنانيين الدعوة الى ان تشارك جميع الفئات في حكم وادارة البلاد مشاركة فعالة « فلا تشعر طائفة انها الحاكمة لان الحاكم منها ، ولا تشعر الاخرى انها بمثابة طبقة محكومة لان « حصتها » من الحكم هي الاقل » (١٢) .

اما العملية السياسية لما بعد الاستقلال فتتميز على الاجمال بثلاث خصائص هي التالية : (١٣)

١ ـ محورها المركزي الاعتدال واحتواء الخلافات .

٢ ـ اسلوبها المعقد يقوم على اعادة توزيع الحصص .

٣ ـ النتيجة غير المساعدة على الاستقرار ، تتركز في جذب اناس جدد الى الطبقة المتوسطة المثقفة في المناطق المدينية .

وتحاول الحكومة اللبنانية ان تحصر الخلافات التي تظهر على المستويات الدنيا من الحكومة ، او المناطق الجغرافية وتحول دون جعلها عناوين وطنية عريضة . وهكذا تحاول الحكومة من خلال الميثاق الوطني ، ان تحصر اي منافسة سياسية ضمن الطائفة السياسية ، لا بين الطوائف السياسية . وهكذا لا ينافس المسلم السني ، على سبيل المثال ، المسيحي الماروني على وظيفة عامة ، لان التعيينات للوظيفة العامة مبنية على اسس طائفية . وبناء عليه ينافس المسلم السني زميله المسلم السني . ليحصل على الوظيفة . وهذه المعادلة نفسها ، تحصل في العملية السياسية اذ يتنافس

الشيعة وحدهم على منصب رئاسة المجلس النيابي . وهذا لا يعني بالضرورة ازالة المنافسة ما بين الطوائف ، ولكن ذلك ينحصر في المستويات الدنيا .

اما الخاصة الثانية فتتعلق باعادة توزيع الحصص التي وضعت عن طريق تكريس الطائفية . والسؤال هنا غير متعلق بكيفية توزيع الحصص لانها قد حددت في الدستور والميثاق الوطني ، ولكن السؤال هنا هو حول كيفية « اعادة التوزيع » للحصة داخل الطائفة نفسها . السؤال اذا يتعلق بالاقطاعية السياسية او ما يسمى « بالزعامة » . يمكن تعريف الزعيم « بأنه القائد السياسي الذي يملك دعم المجموعة المحلية ، والذي يحافظ على هذا التأييد بتكتيل او محاولة تكتيل مصالح مؤيديه » (١٤) . فالزعيم ليس بالقائد السياسي ، بل يلعب دور الوسيط ما بين الحكومة واتباعه . فهو « الذي يتقبل الاسترحامات والشكاوى والطلبات من اجل عمل حكومي معين وهو ، بالتالي ، يحاول ، من خلال اتصالاته ونفوذه في الادارات الرسمية والمحلية، ان يرضي الرغبات المقدمة له » (١٥). وتجدر الملاحظة أن المسيحيين يتحررون اكثر من المسلمين في ولاءاتهم للزعماء فيتبعون زعماء مسلمين اكثر من اتباع المسلمين لزعامات مسيحية . بينما يحافظ الدروز على سلوكهم الاجتماعي اكثر من اية فئة اخرى . هذا ويلاحظ (ليونارد بايندر) « Leonard Binder » ان « لبنان ، في الحقيقة ، ليس اتحادا من طوائف » لوجود اتفاقات وتحالفات بين اشخاص ينتمون الى طوائف متعددة . ويمكن القول ان العلاقات الثابتة ما بين الطوائف ، هي علاقات ذات نمط اجتماعي . وبناء عليه ، يمكن القول ان اي تغيير اجتماعي في لبنان لا يصطدم بعقبات ذات بعد سياسي ، وذلك لان اي تغيير عامودي يشمل الطوائف لا يقف في وجهه اي عائق دستوري من ناحية تأثيره على الوضع السياسي لكل طائفة . بكلمة اخرى ، ان اي تغيير اجتماعي في مجموعة ما ، لا يصطدم بعقبات ، لانه لا يؤثر على المجتمع السياسي ككل (١٦) . وتظهر تحديات من الطبقات الدنيا لهذا النظام الطائفي . وهذه الطبقات تريد التغيير وهذا

التغيير لا يأتي دون تغيير في النظام السياسي ككل . فلقد تم سؤال (٢٠٠) شخص في استفتاء عشوائي ، في بيروت وضواحيها ، حول « امكانية وصول الشباب الى مراكز القوة في لبنان » وكان جواب (١١٣) من (٢٠٠) بالنفي ، وقال (٥ر٥١ ٪) ان الحل الوحيد لهذه المشكلة هو في « العنف » (١٧) . وفي استفتاء عشوائي آخر للشباب في بيروت والضواحي ، اجاب (١ر٤٦ ٪) من الذكور و (٤٢ ٪) من الاناث بأن الحكام لا يدركون المشاكل ، وطالب (٩ر٤١ ٪) من الذكور و (٥ر٣٧ ٪) من الاناث ان يترك هؤلاء الحكام مكاتبهم ، وأيد (١٢ ٪) من الذكور و (٥ر٢٠ ٪) من الاناث السياسيين الحاليين . والجدير بالانتباه ، ان الشباب يبقي التغيير ضمن النظام الديموقراطي (١ر٧٢ ٪ من الذكور و ٨ر٧٣ ٪ من الانا ث) بينما ايدت اقلية من العينة العشوائية ، النظام الاشتراكي (٥ر٢١ ٪ من الذكور و ٣ر٢١ ٪ من الاناث) . ولكن غالبية الذين شملهم الاستفتاء هذا يتطلعون الى لبنان جديد ، ذلك ان (٢٧ ٪) من الذكور يريدونه كما هو و (٨ر٣٣ ٪) يريدونه جزءا من وحدة ، (١ر٢٤ ٪) يتطلعون الى لبنان محايد و (١ر١٥ ٪) يريدون تدويل لبنان . ولا تختلف هذه النسبة كثيرا عند الاناث اذ تريد (٧ر٢٢ ٪) لبنان كما هو ، (٨ر٢٦ ٪) يردن الوحدة ، (٣ر٣٥ ٪) يردن الحياد ، و (٢ر١٥ ٪) يتطلعن الى التدويل . والملاحظ ان اغلبية الذين يريدون لبنان كما هو عليه ، هم من رجال الاعمال المهنية ، بينما كان الطلاب والموظفون من اكثر القطاعات انتقادا للسياسيين (١٨) .

اما الميزة الثالثة للنظام السياسي اللبناني فهو بروز طبقة وسطى جديدة وتحديها للقيادة التقليدية . ويمكن تحديد الطبقة المتوسطة في لبنان ، قصد الدرس والتحليل ، بأنها تلك التي تضم المهنيين ، ورجال الاعمال الصغار ، والموظفين محدودي الأجر . وتضم الطبقة العاملة عمال الصناعة والزراعة ، اما الطبقة العليا فتضم الملاكين الكبار والراسماليين (١٩) . ويرتكز هذا التقسيم الطبقي في لبنان على طرق الحياة المختلفة لكل طبقة نظرا للاختلاف في الدخل ، والمهنة ، والتعليم ، والنفوذ الاجتماعي ، لا على الفوارق

القومية ـ الدينية او المدينية الريفية (٢٠) . ولا تقتصر اهمية نمو الطبقة المتوسطة في لبنان على السياسة الاقتصادية للحكومة ، ولكنها تؤثر بالاساس على ميزة المؤسسات الحكومية اللبنانية ، وطرق عملها ، وعلى استقرارية الديموقراطية اللبنانية (٢١) . فالطبقة المتوسطة ، التي انتجت قيادة جديدة ذات افكار متجددة ، قد احتوتها القيادة التقليدية ، وذلك من اجل الابتعاد عن الخلافات (٢٢) . وتعتبر الاحزاب احد الابواب التي تطرقها الطبقة المتوسطة من اجل اسماع صوتها ، ولكن دور هذه الاحزاب السياسية ما زال ضعيفا ، غير انه يزداد قوة ببطء وثبات . وهذا الضعف في دور الاحزاب السياسية ، يعود الى ان اللبناني يميل الى التخصصية « Particularism » بدلا من العمومية « universalism » ، الى التفكير بمجموعته الاساسية بدلا من التفكير كعضو في النظام السياسي (٢٣) . وبالرغم من وجود ممثلين لعدد من الاحزاب في المجلس النيابي ، فان هؤلاء لم ينتخبوا ، بشكل عام ، بسبب الانتماء الحزبي ، ولكن بسبب عوامل شخصية ، مالية او طائفية (٢٤) . هذا ويوجز محمد المجذوب المآخذ على الاحزاب اللبنانية بالنقاط التالية :

١ ـ ان عددا كبيرا من الاحزاب طائفي او ذو اتجاه طائفي في عقيدته او واقعه ،

٢ ـ ليست للاحزاب قاعدة وطنية شاملة ، اي ليست ذات صلة وثيقة بالجماهير الكادحة ،

٣ ـ معظم الاحزاب لا يزال ينوء تحت رواسب الاقطاعية والقبلية والاقليمية ،

٤ ـ معظم الاحزاب يخضع لبعض الشخصيات المتنفذة ، فالحزب يستمد قوته من شخصية زعيمه اكثر مما يستقيها من قوة عقيدته واعماله ،

٥ ـ الاحزاب مؤسسات ذات غايات لا واقعية ، او بعيدة عن الواقع ،

٦ ـ القيادة المخلصة الواعية المتفانية نادرة في الاحزاب اللبنانية ،

٧ ـ تعاني الاحزاب طلاقا بين المبادىء والافعال ، فهناك هوة سحيقة بين المباديء التي تعلنها والعمل السياسي الذي تقوم به ،

٨ ـ الوصولية والانتهازية من امراض هذه الاحزاب اذ أن همها الكبير ، وربما الاوحد ، الوصول الى الكراسي ،

٩ ـ ليس لهذه الاحزاب برامج عملية مدروسة يمكن المباشرة بتنفيذها عند تسلم مقاليد الحكم ،

١٠ ـ لم تتمكن هذه الاحزاب من خلق واعداد الحزبي الصالح، وتحولت الحزبية الى طائفية جديدة متعصبة فتفاقمت حالات الحقد والكراهية وقامت معارك جانبية تافهة (٢٥) .

اما الباب الآخر الذي تحاول منه الطبقة المتوسطة ايصال صوتها ، فهو النقابات العمالية والمهنية . ولكن القانون حرم على هذه النقابات العمل في السياسة ، بالرغم من انها برهنت في السنوات الماضية عن قوة لا يستهان بها خصوصا في دفعها عجلة الاصلاحات في المجالات الاجتماعية والاقتصادية .

لقد عادت مسألة هوية الوطن الى الواجهة مع بروز الطبقة المتوسطة ، ولكن هذه العودة جاءت بقالب جديد . السؤال الجديد المطروح لا يتعلق بعروبة لبنان بل بالحفاظ على الهيكلية السياسية والاقتصادية ـ الاجتماعية للبنان ، او بالتغيير باتجاه هيكلية جديدة تتجاوز الحدود الطائفية الى حدود وطنية . فلبنان قد سبق فيه

التحديث الاقتصادي ـ الاجتماعي التحديث السياسي (٢٦). ولبنان بحاجة الى ثورة من اجل اجراء تغيير ، او على الاقل تغيير جذري ، في النظام السياسي لكي يواكب التطور في الرغبات والحاجات عند المواطنين العاديين (٢٧) . فهل يكيف النظام السياسي نفسه طبقا للحاجات الجديدة التي يتطلبها الشعب ، أم هل يكون هذا النظام متصلبا لدرجة يجعل فيها نهايته قريبة ومحتومة ؟ ان الجواب على مثل هذا السؤال يتطلب بحثا مستقلا وخارجا عن نطاق هذه الدراسة .

خصائص التنظيم الاداري

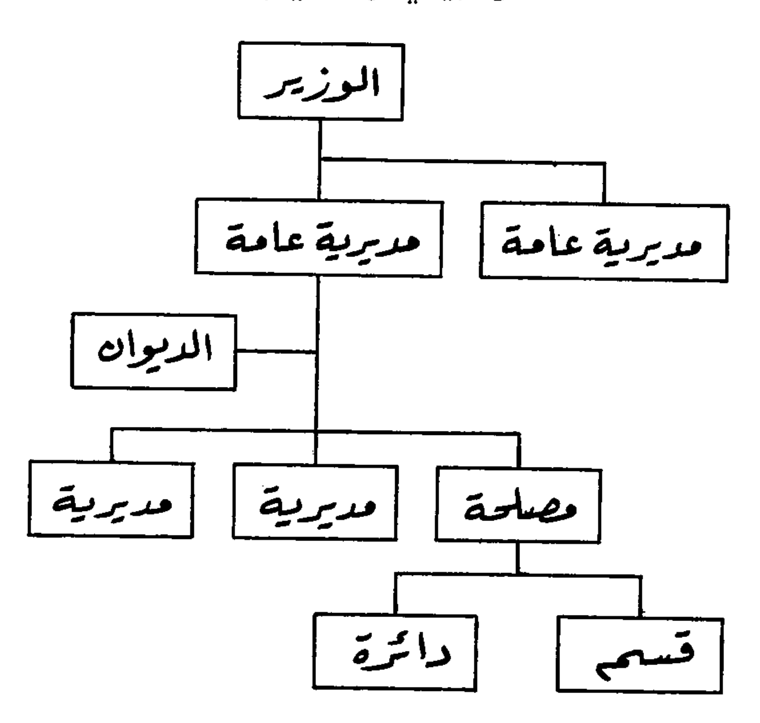
تقسم الهيكلية البيروقراطية في لبنان الى ثلاثة انواع من التنظيمات: (١) الوزارات ، (٢) المصالح المستقلة والمؤسسات العامة، (٣) الادارة المحلية .

الوزارات

يتألف جهاز الدولة المركزي من المديريات العامة لرئاسة الجمهورية ولرئاسة مجلس الوزراء ، و ١٨ وزارة تقع كلها ضمن نطاق بيروت وضواحيها ، مع مكاتب فرعية في كل محافظة (٢٨) .

تتألف كل الوزارات من نظام هيكلي واحد ، فالوزير يتمتع بالصلاحية الدستورية لادارة وزارته (٢٩) . ولكن الوزير شخص سياسي ، وبالتالي لا يعتبر من بيروقراطية الوزارة . وتضم الوحدة الادارية الاساسية لكل وزارة مديرية عامة واحدة او اكثر ، وتقسم المديرية العامة الى مديريات ومصالح ، والمديريات والمصالح الى دوائر واقسام (٣٠) . وتحدث المديريات العامة والمديريات والمصالح وتلغى بقانون ، وتحدث الدوائر والاقسام وتلغى بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء (٣١) .

المثال الهيكلي للوزارة في لبنان



تقسم البيروقراطية اللبنانية الى خمس فئات . تتألف الفئة الاولى من المدراء العامين للوزارات والمؤسسات العامة. ويعتبر المدير العام اعلى الموظفين رتبة . ويعطي الوزير معظم صلاحياته الادارية الى مدير وزارته العام ، وتختلف درجة هذه الصلاحيات حسب العلاقة الشخصية ما بين الاثنين ، وحسب مقدرة وكفاءة المدير العام . ويعتبر المدير العام ، في اغلب الاحيان ، الشخصية الاقوى في وزارته نظرا لخبرته وممارسته في العمل الحكومي . وفي كثير من الاحيان ، تظهر بعض الخلافات ما بين الوزراء ومدرائهم العامين ، بسبب عدم وجود سلطة محددة او بسبب اصرار المدير العام على اتباع طريقة بدلا من أخرى ليحمي « هيبة » وزارته ضد السياسيين

وتدخلاتهم . تعطي جريدة « النهار » صورة عن مثل هذه الحزازات عندما تورد شكوى النواب من « دولة المديرين » كذلك هدد احد رؤساء الوزارات بتقديم استقالته احتجاجا على « حكم المديرين » ، لأنهم يرفضون اوامره بتعيين عدد من الحجاب في المدارس الحكومية، وباجراء حركة تنقلات لبعض المعلمين . من ناحية اخرى ، يدافع المديرون عن انفسهم بالقول انهم يجمدون المعاملات غير القانونية ، وانهم يضعون المصلحة العامة بذلك فوق مصلحة الوزراء . والجدير بالانتباه ان الوزراء يأتون الى الحكم ويذهبون ، دون تحمل مسؤولية ، بينما يبقى المدير العام او الموظف بشكل عام ، وهو بالتالي يتحمل وزر أي عمل مخالف للقانون (٣٢) . هذا التقرير يشير الى أن البيروقراطية اللبنانية لا تتفق هنا مع المثال الويبري « Weberian Model » للتنظيم البيروقراطي . فالبيروقراطيون في الحالة اللبنانية ليسوا دائما الآلة التنفيذية للسلطة السياسية ، كما هي الحال في المثال الويبري ، وذلك بسبب ميلهم لحماية مصالحهم الذاتية عندما تكون على نقيض مصلحة السياسي . وقد أهمل ماكس ويبر في مثاله مصلحة البيروقراطي الذاتية .

ان تركيز السلطة في يد الوزير ومساعده الرئيسي المدير العام ، قد جعل من الادارة اللبنانية ادارة سلطوية ، مركزة على مثال التقليد الاداري الفرنسي (٣٣) .

ومن ناحية اخرى تضم الفئة الثانية من البيروقراطية اللبنانية المدراء ورؤساء المصالح ، اما الفئة الثالثة فتضم رؤساء الدوائر ، بينما تضم الفئة الاربعة الكتبة والمحررين والتقنيين ، وتشمل الفئة الخامسة ، التي هي في اسفل السلم الاداري ، الحجاب والسواقين، والبوابين . هذا وتقسم الفئات في الوظائف الدائمة الى رتب ، والرتب الى درجات (٣٤) .

هذا ويقسم قانون الموظفين العاملين في القطاع العام الى ثلاثة انواع : الموظفون الدائمون ، الموظفون المؤقتون ، والاجراء . وتهتم هذه الدراسة ، في سبيل الحصر ، بالموظفين الدائمين .

ان عملية التوظيف في الوزارات محصورة في مجلس الخدمة المدنية . ويطلب قانون الموظفين من كل طالب وظيفة ان ينجح في امتحان الدخول . وهذا الشرط لا ينطبق على موظفي الفئة الاولى الذين يتم اختيارهم من الدرجات الثلاث العليا في الفئة الثانية ، او يعينهم مجلس الوزراء من خارج الملاك ، وبعد التشاور مع مجلس الخدمة المدنية . وهؤلاء المعينون من خارج الملاك يصبحون تلقائيا ، بعد صدور مراسيم تعيينهم ، في عداد سلك الخدمة المدنية . وتجدر الاشارة الى ان سياسة التعيين من خارج الملاك هذه لا تطبق الا على ثلث المراكز الشاغرة من الفئة الاولى (٣٥) .

ويجب ان تتوافر في كل طالب وظيفة عامة الشروط التالية :

١ ــ ان يكون لبنانيا منذ عشر سنوات على الاقل .

٢ ــ ان يكون قد أتم العشرين من عمره .

٣ ــ الا يكون قد تجاوز الخامسة والثلاثين اذا كان طالبا وظيفة في احدى الفئتين الخامسة او الرابعة . اما شروط السن للفئات الاخرى وللوظائف الفنية من اية فئة كانت ، فيجب ان لا يقل الفرق بين سنه وسن التقاعد المحددة لهذه الوظيفة عن المدة الدنيا لاستحقاق معاش تقاعدي .

٤ ــ ان يبرز شهادة طبية تثبت انه سليم من الامراض التي تحول دون قيامه باعباء وظيفته .

٥ ــ ان يبرز نسخة عن سجله العدلي ، تثبت انه متمتع بحقوقه المدنية وغير محكوم عليه بجناية او بجنحة .

٦ ــ ان يكون حائزا الشهادات والمؤهلات العلمية المطلوبة ، وان يجتاز مباراة التعيين ، وان تتوفر لديه الشروط الخاصة الاضافية التي تحددها كل وزارة لوظائفها (٣٦) .

وتختلف المؤهلات العلمية المطلوبة من فئة الى اخرى ، فمثلا يعفى موظفو الفئة الخامسة من مثل هذه المؤهلات ، ويطلب من المرشحين للفئة الثالثة ان يكونوا ، على الاقل ، من حاملي شهادة الحقوق او ما يعادلها . ويمكن استبدال هذه المؤهلات بشهادات فنية تحدد من قبل الوزارة المختصة (٣٧) . ويحق للموظف الذي قضى عشر سنوات في فئة ما ، ان يشترك في المباراة المؤهلة لاشغال وظيفة في الفئة التي تعلوها ، ايا كانت الشهادات التي يحملها ، باستثناء الوظائف الفنية التي تتطلب درجات تخصص محددة . ويجوز للمرشح ، الذي يحمل شهادات أعلى من الحد الادنى المطلوب ان ينال علامات اضافية لا تجاوز (١٥ ٪) من مجموع العلامات . كذلك يجوز للموظفين الذين لهم في الخدمة عشر سنوات فما فوق ان ينالوا (١٠ ٪) من العلامات الاضافية . وتعطى هذه العلامات عند ترتيب مراتب النجاح للناجحين في المباراة (٣٨) .

اما التعيين في الفئة الثانية فيتم على اساس الاختيار من بين موظفي الدرجتين الاولى والثانية ، من الفئة الثالثة الذين انهوا بنجاح دورة تدريبية في معهد الادارة العامة والانماء ، وأدرجت اسماؤهم في جدول الترفيع ، ويصنفون في الدرجة الاخيرة من الفئة . اما المراكز الفنية الشاغرة في الفئة الثانية فيمكن ملؤها عن طريق مباراة يحق الاشتراك فيها لموظفي الفئة الثالثة ، ولمرشحين من خارج الملاك ، شرط ان يكونوا من حملة الشهادات الجامعية ، وان يكونوا من ذوي الخبرة في نوع العمل المطلوب (٣٩) .

وجدير بالذكر ان قانون الموظفين أوجب مراعاة احكام المادة (٩٥) من الدستور ، وذلك في كل التعيينات للوظائف الحكومية (٤٠) . وبالتالي توزع الوظائف العامة على الطوائف الدينية ، طبقا لحصص معينة يتساوى فيها عامة ، المسلمون والمسيحيون . هذا ولا يوجد نص معلن لكيفية توزيع الوظائف على الطوائف ، كما هي الحال في المجلس النيابي او مجلس الوزراء ، ولكن من المتفق عليه ان مثل هذا التقاسم في الوظائف ما بين

المسيحيين والمسلمين ، قد بدأ مع عهد رئيس الجمهورية الراحل فؤاد شهاب في عام (١٩٥٩) وخصوصا في الوظائف العليا (٤١) .

ماذا تعني الطائفية الادارية من الناحية العملية ؟ انها تعني أن على المرشحين للوظائف العامة الذين يجتازون الامتحانات بنجاح ، أن يتنافسوا مع ابناء طائفتهم الناجحين في الحصول على الوظيفة . وهذا التنافس لا يتم مع ابناء الطوائف الاخرى . على سبيل المثال ، اذا نجح خمسة مرشحين لوظيفة محاسب ، وكان الاول مسيحيا ارثوذكسيا ، والثاني والثالث مسلمين سنيين ، والرابع مسيحيا مارونيا والخامس مسلما شيعيا ، واذا كانت الوظيفة مخصصة على سبيل الافتراض للطائفة الشيعية ، عندها يتم تعيين الشيعي الذي جاء في المرتبة الخامسة متخطيا في ذلك الاربعة الاول . حتى انه ، في بعض الحالات ، تلغى نتائج الامتحانات ، ويعين الفاشلون ، وذلك تأمينا للتوازن الطائفي (٤٢) .

من ناحية اخرى ، تكشف سياسة الترقيات جانبا مهما من خصائص البيروقراطية اللبنانية ، وذلك نظرا لاهميتها في جذب اشخاص مؤهلين من خارج الادارة ، من جهة ، وفي كونها حافزا مهما يدفع بالبيروقراطيين ويشجعهم على تحسين مستواهم وانتاجيتهم . هذا ويوجد ثلاثة انواع من الترقيات في البيروقراطية اللبنانية : التدرج ، الترقية ، والترفيع (٤٣) .

يكتسب ، بحكم القانون ، درجة واحدة ضمن الفئة ، كل موظف قضى ٢٤ شهرا في درجة واحدة ، بينما تقرب الترقية موعد استحقاق التدرج ستة اشهر ، بناء على توصية من الوزير . ولكن هذه السياسة لم تطبق منذ ان اصبحت قانونا في عام ١٩٥٩ . اما الترفيع فهو عبارة عن انتقال الموظف من رتبة الى رتبة اعلى ضمن الفئة نفسها ، ومن فئة الى فئة . فقبل الشهر العاشر من كل سنة، تضع كل وزارة جداول بالمؤهلين للترفيع ضمن فئاتهم وتقدمها الى مجلس الخدمة المدنية مع التوصيات . وعلى مجلس الخدمة المدنية ان يبت نهائيا بهذه الجداول ، قبل نهاية السنة والا اعتبرت نافذة

كما وردت من الادارة المختصة . وتطبق هذه السياسة في الترفيع ، على الانتقال من رتبة الى رتبة ، في الفئة الواحدة ، او من الفئة الثالثة الى الثانية ، ومن الثانية الى الاولى . اما الترفيع من الفئة الخامسة الى الرابعة ، ومن الفئة الرابعة الى الثالثة ، فلا يتم بدون امتحان . يلخص عدنان اسكندر نقاط الضعف في سياسة الترقيات على الشكل التالي :

١) يتم التنقل ما بين الرتب وما بين الفئات الثلاث الاولى ، دون الاخذ بعين الاعتبار وجود مراكز شاغرة ، وكذلك يعطى الموظفون القابا ورواتب جديدة ، بالرغم من ممارستهم المهام نفسها وشغلهم المنصب نفسه .

٢) ان سياسة التعيينات من الداخل التي تتم في الفئتين الاولى والثانية ، تحد من سياسة الاستعانة بدم جديد للوظائف العليا ، ما عدا الوظائف الفنية والتعيينات السياسية في الفئة الاولى .

٣) لا توجد ضمانات على ان التوصيات المعدة من اجل الترفيع قد وضعت على اساس مبدأ المقدرة والانتاج ، وهذا بالتالي يفتح الابواب للواسطات والتنفيعات والضغوط .

٤) ان الترقيات في معظمها محدودة ، ضمن نطاق الوزارة والادارة ، مع عدد وجود سانحة للتحرك من وزارة الى اخرى (٤٤).

وترتبط سياسة الترقيات بسياسة الرواتب فلكل درجة راتب . وتعتبر الرواتب من الحوافز المهمة التي تقود الى تحسين نوعية العمل ، وتشجع الموظف ان كان راضيا براتبه ، على الابداع في عمله وعلى التفاني في العمل لتطويره ولتحسينه . وتظهر سياسة رواتب الموظفين اللبنانيين الخصائص الرئيسية التالية : (٤٥)

١ ــ ان سلم الرواتب لم يبن على اي تحليل تفصيلي تنظيمي لواجبات ومسؤوليات كل منصب ، ولكنه مبني على تصنيف لمجموعات عشوائية من المناصب المصنفة في درجات ، وتصنف

الدرجات بالتالي الى فئات . اما رواتب كل فئة فمبنية على المؤهلات العلمية فقط ، بدلا من طبيعة العمل والمسؤولية المتعلقة بكل منصب .

٢ ـ ان رواتب القطاع العام متدنية ، بشكل عام ، بالمقارنة الى رواتب القطاع الخاص ، وخصوصا قطاع الخدمات وقطاع الصناعة ، وهذا بالتالي قد قاد الى نزف كبير من القطاع العام باتجاه القطاع الخاص . وتقترح دراسة مؤسسة فورد عن الرواتب والاجور في لبنان ، رفع راتب المدير العام بحيث يبدأ من ١٥٧٠ ليرة لبنانية في الشهر . فيما تظهر دراسة اجرتها الجامعة الاميركية في بيروت ، ان متوسط راتب الوظيفة المشابهة لوظيفة المدير العام في القطاع الخاص ، هو (٣٦٦٦) ليرة لبنانية في الشهر . والجدير ذكره انه قد طرأ تغيير على كلفة المعيشة ، ومستوى الراتب منذ اجراء الدراستين ، بحيث اصبح البون شاسعا بين رواتب القطاعين (٤٦). لقد بدأ الموظف العام يتطلع الى دخل غير راتبه الاساسي ، لتغطية نفقات المعيشة الآخذة بالتزايد (٤٧) . ويحذر مجلس الخدمة المدنية من نتائج انخفاض سلم الرواتب لموظفي الحكومة ، لانه يؤدي الى عواقب ، منها تحديد مبادرة الموظف في عمله ، منع الادارة من الاستغناء عن الموظفين غير الاكفاء ، نظرا لعدم امكانية الاتيان بعناصر افضل منهم ، جعل الموظفين الاكفاء عرضة لاغراءات العمل في القطاع الخاص ، حمل الموظف على البحث عن وظيفة خارج الدوام لتأمين معيشته ، وهذا بالتالي يؤثر على عمله الاصلي (٤٨) .

٣ ـ تعطى الزيادات التدريجية تلقائيا دون النظر الى مقدرة الموظف وانتاجيته ، وهذا يقود الى عدم الاهتمام بالابداع والتجدد ، لتحسين نوعية العمل وزيادة الانتاجية .

اكتشفت الحكومة عيوب نظام الرواتب هذا ، فطورت لذلك نظاما خاصا بالعلاوات والتعويضات لجلب الفنيين والتقنيين والخبراء . ويشمل هذا النظام تعويضات اضافية خاصة ، الى

جانب الراتب الاساسي ، تعطى الـــى المهنيين والاختصاصيين ، وتعويضات متعلقة بالاشتراك في اللجان المختلفة ، وتعويضات في حالة الوفاة وعند بلوغ سن التقاعد ، بالاضافة الى ساعات العمل القليلة نسبيا ، والتي لا تتجاوز (١٤٧٨) ساعة في السنة ، حسب تقديرات بعض الخبراء (٤٩) .

لا يمكن ان يكتمل الحديث عن اي تنظيم بيروقراطي ، دون التطرق الـــى برامـــج التدريب المعـــدة لتهيئة المرشحين للوظيفة ولتحسين نوعية الموظف (٥٠) . ولقد بدأت هذه البرامج على نطاق واسع ، بعد انشاء المعهد الوطني للادارة والانماء ، على نمط المعهد الوطني للادارة في فرنسا (٥١) . وقد حددت مهام المعهد على الشكل التالي :

١ ـ اعداد وتدريب الاشخاص الذين يتهيأون للمراكز الادارية والمراكز الداخلة ، في حقل الانماء في الادارات والمصالح المستقلة والبلديات وسائر المؤسسات العامة .

٢ ـ تنظيم الاجتماعات والحلقات الدراسية المحلية والدولية التي تضم الموظفين وغيرهم من اللبنانيين والاجانب في المواضيع الادارية والانمائية .

٣ ـ تنظيم الابحـــاث والتحقيقات والدراسات فـــي مختلف المشكلات التي تعرض في حقل الادارة العامة والانماء (٥٢) .

يقسم المعهد الى قسمين : فرع الاعداد ، وفرع التدريب . ويقسم فرع الاعداد الى درجتين : الدرجة العليا والدرجة الوسطى. ويجب على المتقدمين ان ينجحوا في امتحان الدخول ، قبل الاشتراك في البرنامجين المذكورين كمتفرغين براتب . ويشترك فـــي برنامج الدرجة العليا المرشحون لوظائف الفئة الثالثة ، ويشترك في برنامج الدرجـــة الوسطى المرشحون لوظائف الدرجة الاولـــى مـــن الفئة الرابعة .

هذا ويمكن لمرشحي الدرجة العليا ان يكونوا من داخل او خارج سلك الخدمة المدنية ، ويحملوا على الاقل شهادة في الحقوق او ما يعادلها . كذلك يمكن ان يشترك في البرنامج الموظفون الذين قضوا عشر سنوات في سلك الوظيفة العامة ، دون الحاجة الى شهادة جامعية . وعلى الطالب في الدرجة العليا ان يختار حقل تخصصه في مجالات الادارة العامة والشؤون الخارجية ـ الشؤون الاقتصادية والمالية ، والشؤون الاجتماعية والثقافية . ويتضمن البرنامج الذي يستمر لفترة سنتين ، دراسات نظرية وتدريبا في دائرة حكومية او مؤسسة خاصة الى جانب مشروع بحث . بعد الانتهاء من فترة الاعداد هذه ، يدخل الناجح في احد ملاكات الادارة العامة .

اما برنامج الدرجة الوسطى فهو لسنة واحدة فقط مع برامج تخصص مثل برنامج الدرجة العليا . ويقبل المرشحون لهذا البرنامج من داخل الملاك وخارجه ، ويجب ان يتمتعوا بمؤهلات التعيين للدرجة الاولى من الفئة الرابعة . اما الشهادة المطلوبة من المرشحين، من خارج سلك الخدمة المدنية ، فهي البكالوريا اللبنانية الجزء الاول ، مع خبرة خمس سنوات في الوظيفة العامة ، او عشر سنوات دون الحاجة الى شهادة دراسية .

هذا ويطلب من متخرجي هذين الفرعين العمل في القطاع العام ، لفترة لا تقل عن عشر سنوات وذلك من تاريخ نجاحهم في الامتحان .

اما برامج فرع التدريب فهي مخصصة لرفع مستوى الموظف . وتقسم حقول التخصص في هذا الفرع الى ثلاثة حقول طبقا لتخصصات فرع الاعداد . ويقسم الفرع ذاته الى اربع حلقات هي التالية :

١ ـ حلقة الدراسات الادارية العليا لموظفي الفئة الثانية الذين رشحتهم مؤسساتهم ، وتدوم فترة التدريب هذه ثلاثة اشهر .

والجدير بالملاحظة هنا ان المعهد لم يستطع ان ينفذ حلقة واحدة من هذا البرنامج ، وذلك يرجع الى « عدم رغبة الموظفين الكبار في التدريب » .

٢ ـ حلقة التدريب العليا لموظفي الدرجتين العليا من الفئة الثالثة الذين ينجحون في امتحان القبول . تدوم مرحلة التدريب ستة اشهر وتتضمن محاضرات وحلقات وبرنامجا تدريبيا عمليا في احدى المؤسسات الخاصة لفترة اسبوعين .

٣ ـ حلقة التدريب الوسطى لموظفي الدرجات الدنيا من الفئة الثالثة وموظفي الفئة الرابعة من حملة الشهادة الجامعية . وشرط القبول في هذه الحلقة النجاح في امتحان خاص . تدوم مرحلة التدريب هذه اربعة اشهر مقسمة ما بين محاضرات نظرية وتمارين عملية .

٤ ـ حلقة التدريب الاداري الابتدائية لموظفي الدرجة الرابعة ، الذين لا يحملون شهادة جامعية . شرط القبول في هذه الحلقة النجاح في امتحان خاص . وتدوم هذه الحلقة اربعة اشهر (٥٣) .

ويظهر من تقييم برامج التدريب انها برامج عامة جدا ، ولا ترتبط بطبيعة عمل الموظف ، ولكن ميزتها الرئيسية انها تعرض امام المشاركين مشاكل متنوعة واساليب عديدة لحل هذه المشاكل . وتعالج المواد الدراسية امورا تتعلق بالادارة العامة ، والاقتصاد ، والمالية والموازنة ، وعلم الاجتماع ، والتنظيم والاساليب الادارية . هذا ويستفيد المشاركون في هذه الدورات التدريبية ، الذين يأتون من مصالح وادارات مختلفة ، من خبرة بعضهم بعضا في مختلف القضايا الادارية ، وبالتالي يمكنهم النظر الى التنظيم البيروقراطي من الوجهة المتكاملة الشاملة بدلا من رؤيته من زاوية واحدة ضيقة . لكن الحكومة لا تشجع الموظفين على الاشتراك في مثل هذه البرامج ، فالموظف يشترك في التدريب نتيجة مبادرة شخصية منه وضمن وقت فراغه ، فالحلقات تعقد بعد ساعات الدوام الرسمية . كذلك

لا تؤثر هذه الحلقات على ترقية او تحسين اجر المشارك فيها . ولقد تذمر العديد من الموظفين شخصيا للمؤلف من عدم اكتراث الدولة لتطوير هذه الحلقات ، لجعلها اكثر فائدة وارتباطا بعمل الموظفين والمشاركين ، وكذلك من عدم تشجيع الموظف على الاشتراك عن طريق اعطائه مجالا للترقية او زيادة في الراتب عند التخرج .

اما برامج الاعداد فقد قدمت بعض الخدمات النسبية الى الادارة اللبنانية ، من حيث تعريف الطلاب المرشحين لدخول سلك الخدمة المدنية ، على الجانب الاجتماعي والانساني في الادارة ، وبالتالي يتكون لديهم بعض الالمام بمشاكل التنظيم البيروقراطي ، فلا ينظرون الى القوانين نظرة صارمة وجامدة ولا يعتبرونها نهاية في حد ذاتها ، بل ينظرون اليها كوسيلة لتحقيق غايات واهداف الدولة ، في التطور الاقتصادي والاجتماعي للمواطن العادي . ويعتبر ذلك في غاية الاهمية في لبنان ، ذلك ان معظم تلامذة برامج الاعداد هم من حملة شهادة الحقوق .

المؤسسات العامة والمصالح المستقلة

لقد انشئت المصالح المستقلة من اجل تحقيق غايات واهداف اكبر من مقدرة المؤسسات الادارية الموجودة (٥٤) . ولقد عرف القانون اللبناني المصالح المستقلة بأنها المؤسسات العامة التابعة للدولة او البلديات التي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي (٥٥) . واستبعد استعمال تعبير المصالح المستقلة طبقا للنظام العام للمؤسسات العامة واعتبرت المادة الثانية منه مؤسسات عامة تلك المؤسسات التي تتولى مرفقا عاما ، وتتمتع بالشخصية المعنوية، والاستقلالين المالي والاداري (٥٦) . ولقد حددت الغايات التي يمكن ان تنشأ في اطارها هذه المؤسسات على النحو التالي :

١ . تنفيذ برنامج اشغال ذات منفعة وطنية معدة للاستثمار يتطلب تنفيذها امكانيات فنية وادارية تفوق امكانيات الادارات العامة او البلديات .

٢ . استثمار مؤسسة زراعية او صناعية او تجارية في سبيل الصالح العام .

٣ . القيام بابحاث اقتصادية او علمية الغاية منها انماء الموارد الوطنية وتحسين استثمارها .

٤ . تنفيذ برنامج انعاش اجتماعي في البلاد .

٥ . تنفيذ مشاريع انماء وتجهيز او سوى ذلك من المشاريع الكبرى في مختلف المرافق العامة يحددها قانون انشائها .

ويمكن على الاجمال تقسيم مختلف المؤسسات العامة والمصالح المستقلة الى مجموعتين رئيسيتين : مؤسسات عامة ذات طابع اداري ، ومؤسسات عامة ذات طابع استثماري . ولا تختلف المؤسسات العامة ذات الطابع الاداري عن الوزارات والادارات العامة الا من حيث استقلاليتها المالية والادارية ، ووحدتها المستقلة . اما المؤسسات العامة ذات الطابع الاستثماري فتمارس نشاطات تجارية وصناعية كالتي يمارسها الافراد ومؤسسات القطاع الخاص .

هذا وتخضع كل مؤسسة عامة لوصاية الوزارة المختصة تبعا للعمل الذي تؤديه . فمثلا ، يقع مكتب الفاكهة تحت وصاية وزارة الزراعة ، وكل مصالح المياه والكهرباء تحت وصاية وزارة الموارد المائية والكهربائية . ويشرف مجلس الخدمة المدنية على سياسات التوظيف ويراقبها ، وتراقب وزارة المالية الامور المالية فيعين وزير المالية مراقبا ماليا في كل مؤسسة عامة ، ليدقق في الفواتير والسجلات والعقود وليرسل تسجيلا بذلك الى وزارة المالية .

والادارة موزعة في المؤسسات العامة بين جهتين ، سلطة تقريرية يتولاها مجلس الادارة ، وسلطة تنفيذية يضطلع بها مدير عام ، او مدير حسب حجم المؤسسة واهميتها (٥٧) . ويتألف مجلس الادارة من رئيس ومن عضوين الى ستة اعضاء ، يعينهم مجلس الوزراء بناء على اقتراح سلطة الوصاية ، لفترة ثلاث سنوات قابلة للتمديد ، وحددت صلاحيات المجلس ببنود أهمها :

١) الموافقة على الموازنة السنوية والامور المالية .
٢) تحضير برامج الاعمال .
٣) تحديد وجهة استعمال الارباح وطرق تغطية الخسائر .
٤) الموافقة على ملاك الموظفين والنظام الداخلي .
٥) الموافقة على القروض ، وأسعار البيع والشراء ، وصفقات اللوازم والاشغال عندما تزيد على عشرين الف ليرة لبنانية ، وكذلك المصالحات والتحكيم عندما تزيد على خمسة وعشرين الف ليرة لبنانية (٥٨) .

وتعتبر قرارات مجلس الادارة نافذة اذا وافق عليها الوزير المختص ، كما ان القانون ينص على موافقة وزارة التصميم العام على كل المشاريع الكبرى للوزارات والمؤسسات العامة ، وذلك حتى تأتي مطابقة للخطة العامة للدولة ، وفي حال وجود اي خلاف بين وزارة التصميم العام والادارة المختصة فان مجلس الوزراء هو المرجع النهائي لحسم النزاع (٥٩) .

يعتبر المدير العام او المدير في المؤسسة العامة رئيسا لجهاز الموظفين في ادارته ويعينه ، كزملائه في الوزارات ، مجلس الوزراء بناء على توصية من الوزير المختص . وبالاجمال ، يعتبر ملاك المؤسسات العامة مطابقا لملاكات الوزارات المختلفة . كما ان للمؤسسات العامة ذات الطابع الاداري ، مثل مصلحة الانعاش الاجتماعي ، قوانين مطابقة لقوانين الوزارات ، خصوصا فيما يتعلق بشؤون الموظفين وممارساتهم . اما المؤسسات العامة ذات الطابع الاستثماري فهي ذات مستويين مختلفين ، فهي من ناحية جزء من القطاع العام ، وأموالها من الاموال العامة ، ولها صلاحيات السلطات العامة ، ومن ناحية اخرى تمارس نشاطاتها طبقا للاساليب التجارية المعتمدة في الاستثمارات ، وتحديد الموارد ، وحفظ السجلات . كما يخضع جهاز موظفي هذه المؤسسات لقوانين موظفي الدولة ، ويطبق عليهم ، في الوقت نفسه ، قانون العمل اللبناني المتعلق بالقطاع الخاص .

وهكذا يصح القول ان موظفي المؤسسات العامة ذات الطابع الاستثماري ، « يمسكون بطرفي الحبل » ، فهم مميزون عن موظفي الوزارات والادارات العامة من ناحية ، ومميزون عن موظفي القطاع التجاري الخاص ، من ناحية اخرى (٦٠) . فهم ، على سبيل المثال وعلى الاجمال ، يتقاضون راتب شهر اضافيا ، ويتمتعون بحق الانضمام الى نقابات واتحادات عمالية ، وحق الاضراب ، وبعض المزايا الخاصة مثل المياه المجانية لموظفي مصالح المياه ورسوم كهرباء مخفضة لموظفي مصلحة كهرباء لبنان .

وهكذا جذبت المؤسسات العامة ، ذات الطابع الاستثماري ، عناصر بشرية افضل من تلك الموجودة في بقية القطاع العام ، حتى ان مجلس الخدمة المدنية قد تذمر ، في احد تقاريره ، من ترك الموظفين الوزارات والادارات العامة ، والتحاقهم بالمؤسسات العامة (٦١) . بناء عليه فانه من المتوقع وجود اختلاف في السلوك والمواقف بين هؤلاء الموظفين ، وموظفي الادارات الاخرى . فمثلا ، يتوقع ان يكون هؤلاء الموظفون اكثر ارتياحا ورضا في وظائفهم ، واكثر مهنية في نظرتهم الى عملهم .

والجدير بالذكر ، انه بالرغم من وجود نص قانوني يوجب تمثيل الحكومة في مجالس ادارة المؤسسات العامة ، فان عددا منها لم يطبق ذلك ، وبالتالي تمكن عدد من المؤسسات من اتباع سياسة منفصلة ، وربما متناقضة في بعض الاحيان ، مع مخطط البرامج الانمائية الذي وضعته السلطة الحكومية المركزية (٦٢) . ويرجع تاريخ الصراع بين الوزارات والادارات العامة من جهة ، والمؤسسات العامة من جهة اخرى ، الى تاريخ انشاء مثل تلك المؤسسات ، فلقد تم انشاء معظم المؤسسات العامة ، نتيجة الاصلاحات الادارية في عام (١٩٥٩) ، دون وجود اي خطة مدروسة لذلك ، مما ادى ، في كثير من الاحيان ، الى تضارب في الصلاحيات بين المؤسسة العامة والوزارة ، وفي بعض الاحيان الاخرى حصل هذا التضارب بين المؤسسات العامة بعضها مع بعض . فلقد نقلت الجرائد منذ فترة

خبرا مفاده ان ادارة المشروع الاخضر ، وهي مؤسسة عامة تحت وصاية وزارة الزراعة ، قد ارسلت ٥٠ طنا من التفاح الى فرنسا لاجراء بعض التجارب على عصير التفاح ، بينما كان يقوم ، في الوقت نفسه ، مكتب الفاكهة ، وهي مؤسسة عامة اخرى تحت وصاية وزارة الزراعة ، باجراء التجارب نفسها في مختبراته . الامر الملفت للنظر في ذلك ، هو طلب المشروع الاخضر من مكتب الفاكهة دفع تكاليف الشحن الى باريس (٦٣) .

الادارة المحلية

في لبنان ثلاثة انواع من الادارة المحلية : محافظات ، اقضية ، وبلديات . ويقسم لبنان اداريا الى خمس محافظات والى ٢٤ قضاء. اما القضاء فيتألف من مدن ، وبلدات ، وقرى . وتنتخب كل مدينة وبلدة ومعظم القرى مجالس محلية تسمى بلديات . اما المدن والقرى فتقسم الى احياء يتراسها المختار بمعاونة مجلس اختياري . هذا النظام الاداري المحلي يطبق في غالبية الدول العربية ، وان اختلفت التسميات من بلد لآخر .

يتراس المحافظ المحافظة ويكون مسؤولا امام وزير الداخلية ولكن يعينه ، كغيره من موظفي الفئة الاولى ، مجلس الوزراء . والمحافظات الخمس في لبنان هي بيروت ، جبل لبنان ، الشمال ، الجنوب والبقاع . ويمثل المحافظ الحكومة المركزية في محافظته ، ما عدا وزارتي الدفاع والعدل . وهو ايضا يعمل كوسيط بين الحكومة وشعب المحافظة . ويعاون المحافظ ، بصفة استشارية ، مجلس المحافظة المؤلف من مدير المالية في المحافظة ، القائمقامون ، وممثلان ع ن كل قضاء يعينهما مجلس الوزراء بناء على توصية من المحافظ نفسه .

اما القائمقام فيتراس القائمقامية ويعين بالطريقة ذاتها التي يعين بها المحافظ . وهو يعتبر مسؤولا امام المحافظ الذي هو صلة

الوصل مع الادارة المركزية . ولكن هناك تذمرا واسعا في اوساط القائمقامين ، لتجاوز السلطات المركزية والمصالح الادارية ، المحافظ ، واتصالها بهم مباشرة دون الاخذ بعين الاعتبار التسلسل الاداري (٦٤) . كذلك يتذمر القائمقامون من عدم اطاعة مرؤوسيهم للاوامر والتعليمات الصادرة عنهم . كذلك يذكرون ، على سبيل المثال ، ارسال موظفي المراكز الصحية في الاقضية تقاريرهم الى وزارة الصحة دون علم القائمقام ، او حتى دون تسجيل هذه التقارير في السجلات الرسمية للقضاء . وهذه التجاوزات تنطبق ايضا على موظفي وزارتي الزراعة والعمل والشؤون الاجتماعية . ويعيد بعض القائمقامين هذا الامر الى ان هؤلاء تعينهم الوزارة في بيروت ، دون معرفة او استشارة القائمقام صاحب العلاقة (٦٥) .

اما البلديات فيجري انتخاب مجالسها ، ما عدا بيروت وطرابلس ، مباشرة لفترة اربع سنوات ، قابلة للتجديد ، ويمكن تعريف البلدية بأنها :

« ادارة عامة محلية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالين الاداري والمالي ، مهمتها تأمين عدد من الخدمات لأهالي الاقليم الذي تمتد عليه سلطتها ، فهي امتداد للادارة العامة المركزية ، تعمل ضمن نطاق الاهداف التي حددتها لها السلطة التشريعية ، ووفقا للمخططات وللسياسة التي ترسمها لها السلطة التنفيذية » (٦٦) .

وبناء عليه فهي « مرتبة من مراتب اللامركزية في السلطة ، وصورة من صور تعدد الاختصاصات وتقسيم العمل » (٦٧) . وتتمتع السلطة المركزية بسلطة الوصاية على البلديات ، خصوصا في مجال الادارة والمالية . ويتولى المحافظ والقائمقام تمثيل الحكومة في ذلك . فالمحافظ ، مثلا ، له الحق في حل المجالس البلدية في اي وقت ، وذلك بسبب سوء الادارة او الفساد ، وبالتالي ، يستطيع أن يأخذ على عاتقه مسؤولية ادارة البلديات المحلولة . كما يملك

الحق في اعادة النظر بالموازنة وذلك باضافة او حذف بعض المواد .

كذلك فان سلطة الوصاية تجعل من البلديات امتدادا او مساعدة للحكومة المركزية في عملها ، فكل مجلس بلدي يملك صلاحية وضع القوانين والاجراءات المتعلقة بحقل تنظيم شؤون الموظفين . ولكن يتوقف مفعول هذه الاجراءات والقوانين على موافقة وزارة الداخلية (٦٨) .

الى جانب ذلك تواجه البلديات عقبة تأمين مصادر محلية للدخل ، ومعارضة بعض الرسميين في الحكومة المركزية لاي توسع في عمل البلديات ، بالرغم من تمتع البلديات بسلطة تأمين الخدمات المحلية مثل بناء الطرقات ، وجمع النفايات ، وتنظيم السير ، وبناء المجارير ، وبناء الحدائق العامة والمستشفيات والمساكن والمكتبات العامة . فالسياسيون والبيروقراطيون في بيروت يفضلون تركيز مختلف النشاطات في أيديهم ، ويعللون ذلك التدبير بأنه من اجل عصر النفقات المالية ، وتفادي الفساد على المستوى المحلي (٦٩) .

هذا وتشكو البلديات من ضعف العنصر البشري الكفوء القادر على درس وتنفيذ المشاريع البلدية ، والقيام بأعمال الادارة فيها . وقد اظهرت دراسة اجراها المجلس الوطني للتطوير البلدي في لبنان ، ان غالبية موظفي البلديات يتراوح عددهم ما بين ٢ و ٤ موظفين ، وان عدد الموظفين الذين يحملون شهادة البكالوريا لا يزيد على ٤٠٠ موظف من اصل ٣٠٠٠ في جميع البلديات ، ما عدا الكبرى منها . هذا ولا يجرى عامة اعداد الموظفين قبل دخولهم سلك الوظيفة البلدية ، كما انه لا يتم تدريبهم اثناء اداء خدمتهم العامة (٧٠) .

الخلاصة ، ان من أهم المشكلات التي تواجه البلديات ما هو متعلق بالمركزية الادارية المتمثلة في سلطة الوصاية ، وما هو مرتبط بحاجة المؤسسات المحلية لتأمين مصادر مالية مستقلة وثابتة لتحقيق مشاريعها الانمائية ، وتقديم الخدمات الضرورية الى جانب

الافتقار الى العناصر البشرية الكفوءة التي يمكن ان تتحمل الاعباء المطلوبة منها .

ملخص المشاكل الادارية

تواجه البيروقراطية اللبنانية ، كغيرها من بيروقراطيات الدول النامية ، مشاكل ومصاعب عديدة نتيجة لتأثير عوامل التخلف في البيئة التي تعيش فيها وتتفاعل معها . ويمكن حصر هذه المشاكل ، في النطاق اللبناني ، في امور ثلاثة : المشاكل الناتجة عن العوامل الاجتماعية ـ الاقتصادية والسياسية ، المشاكل المتصلة بشؤون الافراد ، والمشاكل ذات الطابع التنظيمي والاجرائي (٧١) .

تعتبر الطائفية احدى المشاكل الرئيسية التي برزت نتيجة للتطور الاجتماعي والسياسي في لبنان . فالطائفية لم تؤثر على اللبنانيين والبيروقراطيين كأفراد ، ولكنها تركت بصماتها على شؤون الموظفين ، وخصوصا في مجالات التوظيف والترقية . ولقد طرح العديد موضوع العلمنة ، كمخرج من هذه الطائفية البغيضة ، بحيث تبقى الكفاءة والجدارة المعيار الاساسي للتنافس . ويعارض البعض هذا الحل ، لاعتقادهم بوجود بعض المحاذير . يقول ايليا حريق :

« ان نظام الكفاءات الصرفة يسلط فئة المتفوقين اصلا في العلم والمكانة الاجتماعية على الفئات المتخلفة تاريخيا ، ولما كان هناك ترادف في مثل هذه الصفات والطوائف الدينية فسيكون معظم المغلوبين على امرهم من ابناء طوائف معينة . طبعا لا يمكن ان يطلب الداعون الى العلمانية الصرفة بلوغ وضع تتقهقر فيه العدالة الاجتماعية والمساواة من اجل الانتصار لمبدأ نظري والتحلي بمظهر التقدم والعصرية . (٧٢) .

ويضيف حريق :

« اما القول ان الدعوة الى العلمانية هي دعوة الى تعميم

الكفاءات ، فهو قول جدير بالاحترام ، انما المطلوب هو الكفيل او الضمانة على ان الفئة المتفوقة اصلا والحاكمة سوف ترعى شؤون المتخلفين ، ولا تحصر حصة الاسد بالطبقة التي تنتمي اليها » (٧٣) .

هذا ويمكن اسقاط التحفظ ضد العلمنة السياسية عن طريق وضع ضوابط على المدى القصير ، بحيث تمنع طائفة ما من احتكار السلطة ونيل حصة الاسد في التوظيف والترقيات ، وعن طريق العمل على رفع المستوى الاجتماعي ـ الاقتصادي للطوائف والفئات المغبونة ، على المدى الطويل ، من خلال تأمين كافة الخدمات الانمائية الضرورية .

كذلك يعتبر فقدان الروح المدنية عند المواطن والبيروقراطي ، على السواء ، أحد العوائق في سبيل انماء الادارة اللبنانية على اسس علمية عقلانية . ويمكن رد أسباب فقدان مثل هذه الروح الى ضعف الشعور بالولاء للوطن ، بالدرجة الاولى ، والى نظرة المواطن والبيروقراطي الى السلطة نظرة نفعية ، لا على اساس انها خدمة عامة . وتعتبر هذه المشكلة من أهم العقبات التي تقف في وجه الانماء ، بشكل عام ، وخصوصا في جعل الادارة قادرة على لعب الدور المطلوب منها ، في اجراء التغييرات المطلوبة في البنيات الاساسية في لبنان (٧٤) .

اما « الواسطة » فهي ولا شك مشكلة لا تواجه البيروقراطية اللبنانية وحسب بل ايضا البيروقراطيات في الوطن العربي والدول النامية . وهذه المشكلة ترجع الى خلفيات اجتماعية ـ اقتصادية ، ويربطها البعض بعلاقة « الحامي والمستفيد » « Client - patron relationship » . ويلخص مارون كسرواني هذه العلاقة في ثلاث مفردات : المبادلة ، القرب ، والاختلاف في المستوى . ويعني بالمبادلة تبادل الخدمات والبضائع بين شخصين ، حتى ولو أدى هذا التبادل الى استفادة « المستفيد » فقط ، بينما يعني بالقرب

وجود علاقة شخصية وجها لوجه . ومن ناحية اخرى ، لا يعني الاختلاف في المستوى وجود فارق في الدخل او في الوضع الاجتماعي ، بل يعني وجود فارق في النفوذ الذي تمكن ممارسته عن طريق استعمال القوة والسلطة ، من خلال الروابط التقليدية مثل العائلة او الدين او الصداقة ، او من خلال استغلال المنصب ، او استعمال الرشاوي . ويمثل الزعيم في هذه العلاقة دور «الحامي» الذي يمكن ان يعبر كل الاقنية الادارية ، ضاربا بعرض الحائط ، الاصول والقواعد الادارية ، وهذا يقود الى تأخير في المعاملات الادارية ، ويؤثر على عمل الموظف وعلى نفسيته ، اذ يطلب منه في كثير من الاحيان ان يخالف القوانين في سبيل القيام بخدمة معينة خاصة (٧٥) .

ويعتبر الاسلوب القانوني المتبع في اتخاذ القرارات ، وفي سير المعاملات الادارية ، احدى المشاكل التي تقف حائلا دون تطوير الادارة ، وجعلها صالحة للقيام باعباء دورها في الانماء والتغيير في لبنان . فهذا الاسلوب يقود الى قوانين تفصيلية لا تفسح مجالا للابداع ، بل تقود الى الروتين عن طريق اتباع حرفية القوانين والنصوص لا روحها . وتعم الشكوى من الروتين الاداري القاسي . وقد زادت الاصلاحات الادارية في هيمنته بدلا من ان يقطع دابره كما كان متوقعا . ومن جملة المحاولات التي اجريت لدراسة الروتين الاداري ، ما جرى في عام (١٩٦٨) من وضع رسم تفصيلي للخطوات المتبعة في احد مشاريع وزارة الاشغال العامة والنقل . فقد اظهر الرسم البياني ان المشروع الذي كان يكلف (١٠ر٠٠٠) ليرة لبنانية وينفذ خلال شهر او شهرين في سنة (١٩٥٩) ، قد اصبح ينفذ خلال خمسة عشر شهرا في سنة (١٩٦٨) (٧٦) كذلك يقود الاسلوب القانوني في الاجراءات الادارية ، الى تحجر في اتخاذ القرارات وانعدام المسؤولية عند الموظفين . ويظهر هذا التحجر عند بروز مشاكل جديدة لا ينص عليها القانون ، فيلجأ الموظف ساعتئذ الى التهرب من اتخاذ اي قرار . وهكذا يمكن الافتراض ان البيروقراطي اللبناني يميل الى الامتناع عن اخذ المبادرة ، والى التهرب من

المسؤولية عن طريق اتباع حرفية القوانين والاجراءات (٧٧) .

وترتبط الفئة الثانية من المشاكل الادارية بشؤون الموظفين . احد مصادر هذه المشاكل ينبع من ضعف الحوافز واهمها الرواتب. وقد ادرك مجلس الخدمة المدنية أهمية اجراء تعديل على الراتب ، فذكر تقريبا في كل تقاريره وجوب الزيادة واجراء بعض التغييرات في النظام ، حتى يتمكن الموظف من التفرغ الكامل واعطاء طاقته الكاملة لعمله الاساسي . ونظرا لانخفاض سلم الرواتب في القطاع العام ، خصوصا اصحاب المناصب العليا ، يتطلع الموظف الى تأمين مصادر اخرى للدخل كالعمل في اللجان ، او التعليم ، او القاء المحاضرات وحضور المؤتمرات . وقد اظهرت التقارير ان البيروقراطي يهمل وظيفته العامة ويولي اهتماما اكبر لوظيفته الثانية وذلك من اجل تأمين مزيد من مصادر الدخل (٧٨) .

ويظهر الى جانب الراتب عامل آخر يؤثر على سلوكية الموظف، وهو الازدياد الكبير في عدد الموظفين المؤقتين في الدولة . فهذه الفئة يجري تعيينها ، في غالب الاحيان ، على اسس تعاقدية ما بين الادارة المعنية والافراد ، دون الحاجة الى أخذ موافقة مجلس الخدمة المدنية . ويعين معظم هؤلاء المؤقتين لمناصب هم غير مؤهلين لها ، نتيجة الواسطة السياسية ، ويتقاضون تعويضات تزيد كثيرا على رواتب الموظفين الدائمين . وهذا يساعد في زيادة الشعور بالغبن وبالتالي يقود الى اللامبالاة وعدم الاكتراث عند الموظفين الدائمين .

ومن دواعي الشكوى والتذمر تلك الهوة الموجودة ما بين الراتب والتعويضات الممنوحة لموظفي القطاع العام ، من جهة ، وموظفي المؤسسات العامة ذات الطابع الاستثماري من جهة اخرى . وهذه الهوة اعتباطية عامة نظرا لأن العديد من رؤساء الوحدات الادارية في الادارات العامة يتحملون مسؤوليات اكبر من تلك التي يتحملها بعض زملائهم في المؤسسات العامة الاستثمارية ، ولا يتقاضون ، بالرغم من ذلك ، الراتب والتعويضات ذاتها (٧٩) .

كذلك يعتبر التدرج التلقائي احد الاسباب الرئيسية التي تعوق دور البيروقراطية اللبنانية في الانماء وذلك لانه ساعد على التقليل من أهمية المبادرة في العمل (٨٠) . فالموظف يدرك ان زيادة الانتاج او العمل على تحسين الانتاج لا يقود الى مكافأة مالية او حتى معنوية . وقد قال احد الموظفين للمؤلف ان مجلس الخدمة المدنية اعترض على صرف مكافأة مقدارها عشرة الاف ليرة لبنانية ، بناء على طلب الوزير المختص ، متذرعا بعدم وجود الاعتمادات اللازمة لذلك ، بالرغم من ان هذا الموظف قد وفر على الخزينة ملايين الليرات نتيجة الدراسة التي قام بها .

وتأخذ الفئة الثالثة من مشاكل البيروقراطية اللبنانية الطابع التنظيمي والاجرائي ، ومن أهمها المركزية القوية والتشدد في حصر المسؤوليات والصلاحيات (٨١) . وتعني المركزية وجود سلطة واحدة في العاصمة تدور في محورها جميع الوظائف الادارية في الدولة ، بينما يعني حصر السلطة وجود سلطة ادارية عليا في نفس الوزارة او الادارة ، ترتكز فيها كل الصلاحيات دون تفويض بعضها ، الى الكوادر الدنيا في العاصمة او المحافظات . وكما ذكر سابقا ، تتركز السلطات في الوزارة بيد الوزير وتتركز جغرافيا في بيروت ، حتى انه يمكن القول ان موظفي المناطق التابعين للوزارات الوطنية ، لا يتمتعون بصلاحيات غير نقل المراجعات والمعاملات من مناطقهم الى المكاتب المركزية في بيروت ، الى جانب تأمين الروتين الاداري في الاشراف على حسن سير العمل وعلى تنفيذ الاوامر الصادرة من بيروت (٨٢) . فمثلا ، لا تملك دوائر الاقتصاد في المحافظات صلاحية وضع خطط عمل شاملة ، أو حتى خطط اقتصادية للمناطق المتواجدة فيها . كذلك لا تملك هذه الدوائر صلاحية السماح بانشاء صناعات في المناطق ، او اعطاء اذونات الاستيراد والتصدير . وهكذا يجبر المواطنون على الانتقال الى بيروت وبالتالي زيادة الضغط على العاصمة المزدحمة بسكانها ، مع ما يقود اليه ذلك من مشاكل سير وتأمين خدمات . حتى مجالس المحافظات لم تتمكن من الخروج

من دوامة الشكليات لتصبح قوة حقيقية لتطوير او حتى لاقتراح الخطط الاقتصادية او الاجتماعية او الثقافية . وكذلك على البلديات ان تعتمد بشكل اساسي علـــى الادارات في بيروت للموافقة على المشاريع المهمة ، ولصرف الاموال اللازمة لذلك . ان مركزية السلطة هذه تقف حائلا في وجه انماء المناطق المتخلفة ، وذلك بسبب صعوبة انجاز المعاملات او ملاحقتها عن طريق الانتقال الى العاصمة بيروت . وهذه المركزية تساعد على تعطيل الوسائل الديموقراطية اللازمة والتي تتأمن عن طريق اشراك المواطنين في ادارة وتخطيط مختلف المشاريع الهادفة الى انماء مناطقهم .

الى جانب ذلك يؤدي حصر السلطة بيد الوزير والبيروقراطيين الكبار ، الى تعقيد المعاملات والاجراءات الادارية ، والـــى قيـــام البيروقراطيين الكبار انفسهم ، بانجاز معاملات مكتبية عـــن طريق توقيع مختلف الاوراق ، المهمة منها وغير المهمة . وهذا بحد ذاته يحد من دور البيروقراطي كمتخذ قرارات وكمبدع وخلاق ضمن نطاق عمله ، وبالتالي يقود الى جمود في الادارة ، والى ان يصبح العنصر البشري ، خصوصا على المستويات الدنيا ، انسانا لا مباليا وذلك بسبب ابتعاده عن « المشغل » او « المطبخ » الذي تعد فيه المشاريع وتتخذ القرارات .

تقود كل هذه المشاكل التي تواجه البيروقراطية اللبنانية ، الى انماء الشعور بعدم الاطمئنان والكبت ، وعدم الاكتراث ، وبالتالي ينكمش دور البيروقراطي في عملية الانماء ، وربما يؤدي الـــى بعض السلبية احيانا . وينعكس التصرف البيروقراطي هذا علـــى نظرة المواطن اليه ، فتكبر الهوة ما بين المواطن والدولة ، ويصبح في تلك الظروف مبدأ المطالبة بالاصلاح الاداري اكثر اهمية والحاحا (٨٣) .

الاصـلاح الاداري

لقد ادركت الدولة اللبنانية ، منذ اوائل الخمسينات ، عجز الجهاز البيروقراطي عن القيام بالمهمات الانمائية . فالبيروقراطية لم تعد قادرة على القيام بواجباتها الاساسية ، وهي تأمين الخدمات العامة بكفاية وتجرد . وهكذا بدات محاولات اصلاح الادارة العامة اللبنانية ، مع بداية الاستقلال ، ولم تتوقف حتى هذا الوقت ، فالاصلاح الاداري « ليس مجرد عملية تغيير لانظمة واساليب قائمة فعلا ، بل هو تكييف مستمر للانظمة والاساليب الواجب اعتمادها في أية دولة ، قديمة كانت او ناشئة ، مجاراة لتطور مفهوم الدولة عبر العصور » (٨٤) . اما أهم محاولات الاصلاح الاداري الرئيسية في لبنان فيمكن تلخيصها كالآتي :

١ ـ اصلاحات عام (١٩٥٢) وقد نفذت من خلال اصدار مجلس الوزراء مراسيم اشتراعية ، بناء على توصيات لجان الاصلاح المؤلفة من موظفين كبار في كل وزارة . وقد صدرت قوانين خاصة بانشاء ملاكات وتنظيمات جديدة في كل وزارة ، وبوضع نظام جديد للموظفين اعتمد احكاما خاصة في التعيين ، ومنها التأكيد على مبدأ المباراة للتعيين في وظائف الفئة الرابعة والفئة الثالثة ، بعد ان كان يعتمد الاختيار الكيفي . وكذلك صدرت قوانين خاصة بالاجازات وواجبات الموظفين ونهاية خدمتهم . وكذلك اعفـاء حوالي ٦٠٠ موظف معظمهم من المتعاقدين (٨٥) .

٢ ـ اصلاحات عام ١٩٥٤ ، التي كان من أهم نتائجها انشاء مجلس للخدمة المدنية مع مدير عام رئاسة مجلس الوزراء كرئيس لهـذا المجلس ، والمدراء العامين في الوزارات كأعضاء . ولكـن صلاحيات هذا المجلس كانت محض استشارية .

هذا ويمكن تلخيص خصائص الاصلاحات الادارية لما قبل (١٩٥٨) بالامور التالية :

(أ) عدم وجود جهاز مختص لتنفيذ الدراسات ، ووضع اسس التغييرات والتحسينات المطلوبة .

(ب) عدم التنسيق في الجهود بين الافراد والمجموعات التي عملت كل على حدة . وفي بعض الحالات كانت ثمة تناقضات مباشرة في القوانين والمراسيم المختلفة .

(ج) عدم اعتراف المسؤولين بأن التحسينات الادارية ، هي عملية متواصلة يجب ان يقوم بأعبائها اشخاص وادارات مختصة .

٣ ـ اصلاحات عام (١٩٥٩) التي صدرت في اوائل عهد فؤاد شهاب ، وكان من أبرزها وضع نظام عام للموظفين ، وصدوره في المرسوم الاشتراعي رقم (١١٢) تاريخ (١٩٥٩/٦/١٢) . وقد كان من ابرز مزايا هذا النظام الامور التالية :

(أ) تكريس مبدأ المباراة للتعيين في الوظائف العامة ، ما عدا موظفي الفئة الخامسة التي بقيت على نظام الامتحان ، وكذلك تكرس مبدأ احترام تسلسل درجات النجاح في التعيين .

(ب) جعل تعيين الموظف ونقله وترفيعه وصرفه وسائر اوضاعه الذاتية والوظيفية ، خاضعة لرقابة وموافقة مجلس الخدمة المدنية وبمنأى عن التأثيرات السياسية .

(ج) منع الموظف من الانضمام الى الاحزاب والمنظمات ، وممارسة مهنة تجارية والاشتغال بالسياسة .

(د) حدد أصول نقل الموظف من سلك الى سلك ، ومن ادارة الى ادارة، وكذلك شروط استحقاق الراتب والتعويضات والاجازات وشروط التدرج والترقية والترفيع والتوظيف العامة منها والخاصة .

(هـ) اكد على القاعدة الطائفية للبيروقراطية اللبنانية ، فنصت المادة ٩٦ من القانون على وجوب الاخذ بعين الاعتبار عند التعيين نص المادة ٩٥ من الدستور التي تقضي باعتماد التوزيع الطائفي في الوظيفة العامة .

(و) وأكد على عشائرية البيروقراطية اللبنانية ، اذ ان مجلس الوزراء هو الحكم النهائي في أي خلاف ينشأ ما بين مجلس الخدمة المدنية والوزارة المختصة . وبالتالي يمكن الجزم بالطابع العشائري والطائفي للبيروقراطية ، نظرا لطبيعة تكوين مجلس الوزراء ، والاجواء التي تسيطر على قراراته المتخذة (٨٦) .

والى جانب نظام الموظفين افرزت اصلاحات عام (١٩٥٩) مجلس الخدمة المدنية الذي اصبح مسؤولا عن كافة الامور المتعلقة بشؤون الموظفين ، ما عدا القضاة واعضاء قوى الامن الداخلي والجيش . ويتألف هذا المجلس من ثلاثة اعضاء من موظفي الفئة الاولى يعينهم مجلس الوزراء ، وهؤلاء هم بالتحديد رئيس المجلس ورئيس ادارة الموظفين ورئيس ادارة الاعداد والتدريب . كذلك كان من نتائج هذه الاصلاحات انشاء عدد من المصالح المستقلة ، الى جانب الادارات العامة التقليدية ، وذلك لاعطاء حرية اكبر ومجال أكثر للتحرك ، خصوصا في مجالات تنفيذ المشاريع الانمائية .

٤ ـ حركة التطهير عام ١٩٦٥ ، التي كان من نتائجها صدور قانون خاص يتضمن احكاما خاصة بصرف الموظفين واحالتهم على التقاعد وبملء المراكز الشاغرة وانشاء مجلس تأديبي عام للموظفين . وقد أدت حركة التطهير هذه الى صرف حوالي ٢٠٠ موظف من بينهم عدد من المدراء العامين والسفراء وكبار القضاة ممن كانوا على علاقة وثيقة برجال الحكم ، ولكن اكثرية المطرودين كانوا من موظفي الفئات الدنيا . وخلقت هذه الحركة جوا ضاغطا على الحكم ، مما

دعا الدولة الى انهاء هذه الحركة عام ١٩٦٦ ، وتحويل عمل الهيئة الموحدة التي اشرفت على التطهير الى المجلس التأديبي العام .

٥ ـ مجمع بعبدا عام ١٩٧٢ الذي انصرف فيه مجلس الوزراء انصرافا كليا الى البحث في مشكلات الادارة اللبنانية ، ولم ينفض هذا الاجتماع الا بصدور القرارات التي جاءت كردة فعل لدى رجال السياسة ضد اصلاحات ١٩٥٩ المتمثلة بانشاء مجلس الخدمة المدنية ، والحد من بعض صلاحيات الوزير ورجال السياسة . وقد كان من أهم الامور التي جرى بحثها في المجمع اعادة اطلاق صلاحيات الوزير في وزارته . ويمكن تقسيم قرارات مجمع بعبدا اجمالا الى ثلاثة انواع :

(ا) نوع تعديلي ويشمل القرارات المتصلة بالتفتيش المركزي ، وادارة الابحاث والتوجيه ، ومجلس الخدمة المدنية، والقرار المتعلق بصلاحيات الوزير الدستورية .

(ب) المقررات التجديدية ، وتضم المقررات التي تنظم الدوام ، ومكتب الوزير ووحدة المراجعات والموظفين الفنيين ، ومبدأ القيادة الادارية .

(ج) المقررات التطويرية ، وهي تستهدف تعميق الاسس والقواعد المعتمدة وزيادة فعاليتها لا تعديلها فحسب . وتتناول البلديات والمحافظ والقائمقام والمؤسسات العامة وملفات الموظفين (٨٧) .

هذا وكلف الدكتور علي الخليل وزير الدولة في حكومة تقي الدين الصلح ، المؤلفة عام ١٩٧٣ ، الاهتمام بقضايا الاصلاح الاداري ، وقد تعاون مع هيئة استشارية مؤلفة من اساتذة الجامعات المختلفة للقيام باعداد دراسات ومقترحات عن اوضاع الادارة اللبنانية . وبالفعل قامت هذه الهيئة ببعض الدراسات وقدمت مقترحات معينة ولكن تطور الاحداث في لبنان قد طغى على

كل الامور الاخرى ، ووضع جميع القضايا ، بما فيها الادارية منها ، على الرف حتى تنقشع غمامة الازمة المحنة التي تمر بها البلاد (٨٨).

وفي النهاية ، لا يمكن الحديث عن اي اصلاح اداري ، دون التطرق الى التحولات الاساسية التي تهدف الى الاصلاح السياسي والاقتصادي والاجتماعي ، الذي يحقق المشاركة والمساواة في كل الميادين ، فغاية كل اصلاح اداري ازالة الفرقة والتنافر بين الادارة والجمهور ، واعادة تعاملهما وتفاعلهما المتبادلين الى الانسجام والتناغم (٨٩) . ولقد جرت كل محاولات الاصلاح الاداري في لبنان بمعزل عن الاصلاحات في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، وكردة فعل لامتصاص النقمة بصورة آنية وعفوية غير مدروسة ، ضمن خطة شاملة ومتكاملة . هذا ويعزو بعض الباحثين فشل هذه المحاولات عبر العهود المختلفة الى عدة امور اهمها : (٩٠)

١ ــ عزل اهداف الاصلاح الاداري عن الاصلاحات الاخرى، فلا يمكن مثلا التحدث عن اصلاحات ادارية ، من حيث الغاء الطائفية واعتماد الكفاءة والجدارة كمقياس للتعيين والترقية ، بينما يبقى رأس السلطة متحكما بالعشائرية والطائفية .

٢ ــ وقوف السياسيين في وجه كل اصلاح يحد من تدخلاتهم في التنظيم البيروقراطي . وأفضل مثال على ذلك ردة الفعل التي قادت الى مجمع بعبدا . ويظهر ان السياسيين اللبنانيين لا يدركون ان من مصلحتهم في المدى البعيد ابدال نظام المحسوبية بنظام الكفاءة ، لان ذلك يحررهم من الضغوط والمنافسة في تقديم الخدمات وبالتالي يمكنهم من الانصراف الى معالجة القضايا السياسية والاساسية .

٣ ــ وجود جو من الحذر والشك في صفوف البيروقراطيين انفسهم ، ضد محاولات الاصلاح مما يحول دون التعاون المطلوب لتنفيذ الاصلاحات المطلوبة .

٤ ـ تدني نوعية العنصر البشري للبيروقراطية ، الناتج عن العقلية التقليدية التي تتعارض مع المفهوم الحديث للعمل الاداري ، من حيث انه خدمة عامة لا منفعة شخصية .

٥ ـ عدم وجود جهاز متفرغ للاشراف والتنسيق في مجال الاصلاح الاداري ، نظرا لشعور السلطة السياسية ، بشكل عام ، بأن الاصلاح ليس عملية مستمرة ومتجددة وديناميكية ، بل هو عملية مجتزأة تأتي نتيجة لحاجة آنية او لامتصاص نقمة شعبية .

الخلاصة

هذا ويمكن التحدث باختصار عن العوامل السياسية والادارية التي تؤثر على دور البيروقراطي في انماء المجتمع اللبناني ، وذلك على الشكل التالي :

١ . تعتبر الطائفية السياسية والاقطاعية السياسية وقضية الهوية الوطنية ، من الامور الاساسية التي يتطرق اليها كل باحث في السياسة اللبنانية . ومن أهم انعكاسات الطائفية السياسية على البيروقراطية تعيين الموظف على أساس انتمائه الطائفي . اما الاقطاعية السياسية فيظهر تأثيرها على البيروقراطية من خلال ممارسة الواسطة والمحسوبية ، مما يؤدي بالتالي الى عدم مراعاة التسلسلية في الاجراءات والمعاملات الادارية وتخرق كل القيود المرعية في سبيل خدمة المنفعة الشخصية . اما الخلاف على الهوية الوطنية فتنعكس على البيروقراطي من خلال ظهور ولاءات مختلفة للمواطن تنافس ولاءه الاساسي للدولة .

٢ . تقسم المؤسسات البيروقراطية اللبنانية الى ثلاثة انواع هي الوزارات ، المؤسسات العامة ، والادارات المحلية . وتجمع هذه المؤسسات خصائص مشتركة ، منها حصر السلطات في أعلى الهرم الاداري ، وتمركز السلطات في الادارات المركزية في بيروت ، بشكل

عام . كذلك تشكو هذه المؤسسات اجمالا من تدني مستوى الحوافز التي تؤثر ، بشكل أو آخر ، على معنويات الموظف نفسه ، وتجعله يتطلع الى خارج عمله الاساسي للحصول على تأمينات اضافية .

٣ . حاولت الدولة معالجة المشاكل الادارية المختلفة التي تعوق دور البيروقراطي في انماء الوطن ، فكانت الاصلاحات الادارية المتكررة منذ الخمسينات ، ولكن هذه المحاولات لم تنجح على النحو المطلوب ، وذلك نظرا لاسباب عديدة ، منها عدم ربط هذا الاصلاح بالتحولات السياسية والاقتصادية ـ الاجتماعية .

وهكذا يتوقع ان تبتعد البيروقراطية اللبنانية عن المثال الويبيري « Weberian model » ، نتيجة للتخلف السياسي والاداري الذي تناوله هذا الفصل . السؤال الذي يلح في الاذهان يتناول مدى قدرة البيروقراطي اللبناني ، مع المشاكل التي تقيده تنظيميا ونفسيا ، على القيام بالدور المطلوب منه في انماء وتطوير المجتمع اللبناني .

هذا وبعدما اظهر هذا الجزء من الدراسة تأثير البيئة على البيروقراطية ، ينتقل الجزء الثالث الى دراسة النواحي السلوكية فيهتم الفصل الخامس ، دون غيره من فصول الجزء الثالث ، بتدوين بعض الملاحظات الشخصية عن العمل الميداني الذي قام به المؤلف ، وكيفية ادارة الاستمارة التي تتناول تصرفات ومواقف البيروقراطية اللبنانية ، وتأثير ذلك على دورها الانمائي الطليعي والريادي . كذلك يقدم الفصل الخامس بعض الافتراضات المبنية على دراسات وابحاث ، على ان تقارن هذه الافتراضات مع نتائج الاستمارة في الفصول التي تلي الفصل الخامس من الجزء الثالث .

مراجع الفصل الرابع

١ ـ حريق ، المرجع ذاته ، ص ٢٣ .

٢ ـ انظر المرجع السابق الذكر ، الفصل الثاني .

٣ ـ انظر :

Yusif A. Sayigh, *Entrepreneurs of Lebanon : The Role of The Business Leader in a Developing Economy*, (Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1962), p. 2.

٤ ـ لم يكن هناك وجود لكيان سياسي اسمه لبنان قبل عام ١٩٢٠ ، اما جبل لبنان فلقد تطور كيانه السياسي في القرن الثامن عشر تحت حكم المعنيين . لمراجعة تاريخ هذه الفترة والتطور السياسي الذي رافقها ، انظر :

Albert Hourani, "Lebanon : The Development of a Political Society". in *Politics in Lebanon*, ed. by Binder, p. 15;
Iliya F. Harik, *Politics and Change in a Traditional Society : Lebanon 1711 – 1845*, (Princeton, N. J. : Princeton University Press, 1968).

٥ ـ انظر :

K. S. Salibi, *The Modern History of Lebanon*, (New York: Frederick A. Praeger, 1965), pp. 111–112.

٦ ـ على سبيل المثال ، انظر :

Labib Zuwiyya Yamak, *The Syrian Nationalist Party : An Idiological Analysis*, (Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1966), pp. 31–35.

7 — Edward Bitar, "Personnel Administration in a Developing Country : A Study of the Lebanese Bureaucracy",(unpublished Ph. D. dissertation, Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, 1968), p. 58.

٨ ـ الجمهورية اللبنانية ، **الدستور اللبناني** ، المادة ٩٥ معدلة .

٩ ـ انظر :

George E. Kirk, *A Short History of the Middle East*, (7th ed., New York Frederick A. Praeger, 1964), pp. 163–164.

١٠ ـ انظر :

Michael C. Hudson, "Democracy and Social Mobilization in Lebanese Politics", *Comparative Politics*, I, (January, 1969), p. 249.

١١ ـ حول بعض الآراء الناقدة للميثاق الوطني ، انظر :

Labib Zuwiyya Yamak, "Party Politics in the Lebanese Political System", in *Politics in Lebanon*, ed. by Binder, p. 148; and Clovis Maksoud, "Lebanon and Arab Nationalism", in *Ibid.*, pp. 129-254.

١٢ ـ انظر : غسان تويني « القضية الدستورية » ، جريدة (النهار) ، عدد خاص عن الدستور الميثاق المشاركة ، ميلاد ١٩٧٤ ورأس السنة ١٩٧٥ ، ص ٣٥ . كذلك أظهر استفتاء اجرته جريدة « النهار » في مختلف المناطق اللبنانية أن (٧٧٫٧٠ ٪) من العينة مع الغاء الطائفية ، انظر : جريدة « النهار » (عدد خاص عن الطائفية ، ميلاد ١٩٧٢ ورأس السنة ١٩٧٣) ص ٦٦ ـ ٦٧ .

١٣ ـ انظر :

Leonard Binder, "Political Change in Lebanon", in *Politics in Lebanon*, ed. by Binder, pp. 283-327.

14 — Arnold Hottinger, "Zuàma in Historical Perspective", in Binder, *Ibid.*, p. 85.

15 — Keith M. Henderson, "Local Government Administration in Cuprus, Lebanon, Egypt, and Iran", (preliminary draft of a paper prepared for the Middle East Studies Association Conference, Austin,(Texas, November, 15-16, 1968), p. 16.

١٦ ـ بايندر ، المرجع ذاته ، ص ٢٩٥ .

١٧ ـ ظهرت نتائج هذا الاستفتاء في مجلة « الصياد » ، ١٩٧١/١١/٢٥ ـ ١٢/٢/ ١٩٧١ ، ص ٢٢ ـ ٢٥ .

١٨ ـ راجع جريدة « النهار » ، ١٩٦٩/٤/٦ ، الملحق ، ص ٨ـ٩ ، وجريدة « النهار » ، ١٩٦٩/٤/١٣ ، الملحق ، ص ٨ـ٩ .

19 — George Hakim, "The Economic Basis of Lebanese Polity", in *Politics in Lebanon*, ed. by Binder, p. 62 ff.

٢٠ ـ خوري ، المرجع ذاته ، ص ٢٩ .

٢١ ـ انظر : حكيم ، المرجع ذاته .

٢٢ ـ انظر :

22 — Michael W. Suleiman, "Crisis and Ruvolution in Lebanon", *The Middle East Journal*, XXVI, (Winter, 1972), p. 14 ff.

23 — Michael W. Suleiman, *Political Parties in Lebanon : The Challange of a Fragmented Political Culture*, (Ithaca, N. Y. : Cornell University Press, 1967), p. 289.

٢٤ ـ محمد المجذوب ، « الاحزاب السياسية وانماء لبنان » ، (محاضرة القيت في ندوة الدراسات الانمائية في بيروت ، ١٩٦٩/١٢/٢١) ، ص ١٩ (مطبوعة) .

٢٥ ـ انظر : المرجع السابق الذكر ، ص ٢٠ ـ ٢٣ .

26 — Michael C. Hudson, "A Case of Political Underdevelopment", *Journal of Politics*, XXIX, (November, 1967), pp. 821-837.

٢٧ ـ انظر : المجذوب ، المرجع ذاته .

٢٨ ـ الوزارات هي التالية : الخارجية والمغتربين ، الدفاع الوطني ، العدل ، الداخلية ، الاشغال العامة والنقل ، المالية ، الصحة العامة ، التربية الوطنية والفنون الجميلة ، العمل والشؤون الاجتماعية ، الاعلام ، الزراعة ، البريد والبرق والهاتف ، التصميم العام ، السياحة ، الموارد المائية والكهربائية ، الاقتصاد والتجارة ، الصناعة والنفط ، والاسكان والتعاونيات.

٢٩ ـ تنص المادة ٦٤ من الدستور على ان (يتولى الوزراء ادارة مصالح الدولة وبناط بهم تطبيق الانظمة والقوانين كل بما يتعلق بالامور العائدة الى ادارته وبما خص به) .

٣٠ ـ المرسوم الاشتراعي رقم ١١١ ، ١٩٥٩/٦/١٢ ، المادة ٢ ، البند ١ .

٣١ ـ المرجع السابق الذكر ، المادة ٢ ، البند ٢ .

٣٢ ـ جريدة « النهار » ، ١٩٦٩/٢/٦ ، ص ٢ .

٣٣ ـ اسكندر ، المرجع ذاته ، ص ٥٥ .

٣٤ ـ المرسوم الاشتراعي رقم ١١٢ ، ١٩٥٩/٦/١٢ ، المادة ٣ ، البند ١ .

٣٥ ـ المرجع السابق الذكر ، المادة ١٢ .

٣٦ ـ انظر المرجع السابق الذكر ، المادة ٤ .

٣٧ ـ المرجع السابق الذكر ، المادة ٧ ، البند ٥ ، معدل .

٣٨ ـ المرجع السابق الذكر ، المادة ٨ ، البند ١ ، معدل .

٣٩ ـ المرجع السابق الذكر ، المادة ١١ .

٤٠ ـ المرجع السابق الذكر ، المادة ٩٦ .

41 — Hudson, *Precarious Republic*, pp. 318–320.

٤٢ ـ ذكرت جريدة « النهار » ، ١٩٧١/١٠/١٥ ، ص ٦ ، انه بموجب المرسوم رقم ٢٠٥٥ تم تعيين ١١٥ معلما في المدارس الحكومية . وقد عين ٥٨ من هؤلاء بالرغم من فشلهم في امتحان مجلس الخدمة المدنية وذلك للحفاظ على (التوازن الطائفي) .

٤٣ ـ انظر المرسوم الاشتراعي رقم ١١٢ ، الفصل الخامس .

٤٤ ـ انظر اسكندر ، المرجع ذاته ، ص ٧٣ ـ ٧٤ .

٤٥ ـ انظر المرجع السابق الذكر ، ص ٨٢ ـ ٨٨ .

٤٦ ـ عدنان اسكندر ، « مجمع بعبدا خطوة الى الوراء » ، جريدة « النهار » ، ١٩٧٢/١٠/٢٦ ، ص ٩ .

٤٧ ـ انظر التقرير السنوي لرئيس مجلس الخدمة المدنية كما اوردته جريدة « النهار » ، ١٩٦٩/٤/٩ ، ص ٢ ، والتقرير السنوي لادارة الابحاث والتوجيه كما عرضته جريدة « النهار » ، ١٩٦٩/٩/٣٠ ، ص ٣ .

٤٨ ـ جريدة « النهار » ، ١٩٦٩/١٢/٩ ، ص ٣ .

٤٩ ـ انظر :

Iskandar, *Bureaucracy in Lebanon*, pp. 88–94.

اما عدد ساعات العمل التقريبية للموظف فقد ذكرته جريدة « النهار » ، ٢/٥/ ١٩٧٣ ، ص ٣ .

٥٠ ـ حول موضوع تدريب الموظفين في لبنان انظر المراجع التالية :

Adnan Iskandar, "Evaluation of Civil Service Traning Programs," in *Al-Abhath*, XXIV, (December, 1971), pp. 133–164;

Iskandar Bashir, "Training for the Public Sector in Lebanon", *International Review of Administrative Sciences*, XL, (No. 4, 1974), pp. 359 – 365 ;

Adnan Iskandar, *Bureaucracy in Lebanon*, pp. 103–109.

٥١ ـ كان هناك برنامج اعداد وتدريب بداته الحكومة في سنة ١٩٥٢ تحت اشراف وزارة المالية وضمن معهد الادارة والمال . وقد توسع البرنامج في سنة ١٩٥٣ ليدخل تحت اشراف الجامعة اللبنانية . والغي هذا المعهد عام ١٩٥٩ بعدما تخرج منه ١٥٠ طالبا يعمل معظمهم حاليا في وزارة المالية .

٥٢ ـ انظر المرسوم رقم ٤٨٠٠ ، تاريخ ١٩٦٠/٧/٢٥ ، المادة الاولى . هذا ويمكن مراجعة موجز عن معاهد الادارة العامة في الدول العربية في دراسة حسن الحلبي ، **تدريب الموظف** ، (بيروت ، منشورات عويدات ، ١٩٧٣) ، ص ١٧٥ ـ ٢٠٦ . وهذه المعاهد موجودة في العواصم العربية التالية : عمان ، الرياض ، بغداد ، صنعاء ، القاهرة ، الخرطوم ، طرابلس ، تونس ، الجزائر ، والرباط الى جانب بيروت .

٥٣ ـ انظر المرسوم السابق الذكر ، الباب الثاني ، فرع التدريب ، و
Iskandar, "Evaluation of Civil Service Training", p. 141.

٥٤ ـ انظر حسن الحلبي ، **المؤسسات العامة في لبنان** ، (بيروت : منشورات عويدات ، ١٩٧٤) .

٥٥ ـ المرسوم الاشتراعي رقم ١٥٠ ، تاريخ ١٩٥٩/٦/١٢ ، المادة الاولى .

٥٦ ـ المرسوم رقم ٤٥١٧ ، تاريخ ١٩٧٢/١/١٣ .

٥٧ ـ انظر الحلبي ، **المؤسسات العامة في لبنان** ، الفصل الثاني .

٥٨ ـ المرسوم رقم ٤٥١٧ ، تاريخ ١٩٧٢/١٢/١٣ .

٥٩ ـ المرسوم الاشتراعي رقم ٦٤٧٤ ، ١٩٦٧/١/٣٠ .

٦٠ ـ وليد فارس ، « عمال المصالح المستقلة يمسكون بطرفي الحبل » ، جريدة « النهار » ، الملحق الاقتصادي والمالي ، ص ٧ .

٦١ ـ انظر جريدة « النهار » ، ١٩٦٩/٤/١٣ ، ص ٢ .

62 — Aref Abdul Khalik, "Governmental Reforms in Lebanon 1965 – 1967", (unpublished M. A. Mhesis, American University of Beirut, 1968), p. 144.

٦٣ ـ جريدة « النهار » ، ١٩٧٢/٢/٢ ، ص ٥ .

٦٤ ـ جريدة « النهار » ، ١٩٧٢/١/٢١ ، ص ٣ .

٦٥ ـ المرجع السابق الذكر .

٦٦ ـ حسن محمد عواضة ، « دور البلديات في التجهيز العلمي والتكنولوجي » ، (محاضرة القيت في المؤتمر الوطني السابع للانماء الذي نظمته ندوة الدراسات الانمائية والمركز التربوي للبحوث والانماء بيروت ، ٢٤ـ١٩٧٣/١١/٢٥) ، ص ٢ . (مطبوعة ستانسل)

٦٧ ـ المرجع السابق الذكر ، ص ٣ .

٦٨ ـ انظر :

Iskandar Bashir, "Major Problems of Local Government in Lebanon", (paper presented in the Seminar on Local Government in the Mediterranean Countries, Beirut, May 10–15, 1965), p. 5(Mimeographed):

وفاضل حموية ، « اوضاع موظفي الادارات المحلية » ، (بحث قدم من قبل وفد الجمهورية اللبنانية الى المؤتمر العربي الخامس للعلوم الادارية ،

الكويت ، ١٩٦٨) ، ص ٣ (مطبوعة ستانسل) ، واسكندر بشير « مشروع قانون البلديات لا يحقق تطوير النظام البلدي اللبناني وهذه هي الاسباب » ، جريدة « النهار » ، ١٩٧٢/١٠/٦ ، ص ١١ .

٦٩ ـ انظر حموية ، المرجع السابق الذكر ، القسم الثاني .

٧٠ ـ عواضة ، المرجع ذاته ، ص ٨ .

٧١ ـ عبد الخالق ، المرجع ذاته ، ص ٤٤ .

٧٢ ـ حريق ، المرجع ذاته ، ص ٦٧ ـ ٦٨ .

٧٣ ـ المرجع السابق الذكر ، ص ٦٨ .

٧٤ ـ
Elie Salem "Problems of Arab Political Behavior", in *Readings in Arab Middle Eastern Societies and Cultures*, ed. by Abdulla Lutfiyya and Charles W. Churchill, (The Hagues : Mouton & Co., 1970), p. 470.

وكذلك جوزيف زعرور في جلسة المناقشة في ندوة الدراسات الانمائية ، **الدولة والإنماء** ، ص ١٨٤ .

٧٥ ـ لدراسة تفصيلية حول هذه العلاقة وأثرها على الادارة اللبنانية انظر كسرواني، المرجع ذاته ، الفصل الخامس .

٧٦ ـ انظر الرسوم التفصيلية في جريدة « النهار » ، ١٩٦٨/١٠/٣١ ، ص ٣ .

٧٧ ـ يشكو احد تقارير مجلس الخدمة المدنية من انعدام المسؤولية عند الموظف . انظر حول هذا الموضوع جريدة « النهار » ، ١٩٦٩/٤/٩ ، ص ٢ .

٧٨ ـ المرجع السابق الذكر ، وجريدة النهار ، ١٩٦٩/٩/٣٠ ، ص ٣ .

٧٩ ـ انظر الدراسة المقارنة للرواتب التي قام بها مجلس الخدمة المدنية كما بينتها جريدة « النهار » ، ١٩٦٨/١٢/٩ ، ص ٣ .

٨٠ ـ مروان اسكندر في الافتتاحية ، جريدة « النهار » ، ١٩٧١/١٠/١٠ ، الملحق الاقتصادي والمالي ، ص ٣ .

٨١ ـ انظر :
Salem, *Modernization*, pp. 85-86.

٨٢ ـ انظر حسن المنلا ، « بحث في المركزية واللامركزية » ، جريدة « النهار » ، ١٩٧٢/١٠/١٠ ، الملحق الاقتصادي والمالي ، ص ١١ .

٨٣ ـ وافق ٩٢٪ من الذين استجابوا لاستفتاء عشوائي اجرته مؤسسة الابحاث والمعلومات التابعة للنهار على حاجة الحكومة الى اصلاح اداري . جريدة « النهار » ، ١٩٧٢/١٠/٣٠ ، ص ٣ .

٨٤ ـ عبد الرحمن الطيارة ، بشير العريضي ، محيي الدين فايد ، وظافر البستاني ، « الاصلاح الاداري » ، (قدم هذا البحث في المؤتمر العربي الرابع للعلوم الادارية ، ٢٣ـ٦٧/١/٢٨) ، ص ٧ .

٨٥ ـ حول اصلاحات عام ١٩٥٣ انظر :
فوزي حبيش ، **الاصلاح الاداري في لبنان** ، (القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ١٩٧٤) ، وكرو واسكندر ، المرجع ذاته ، ص ٢٩٦ .

86 — Salem, *Modernization*, pp. 95-96.

٨٧ ـ انظر اميرة ابو مراد ، **مقررات مجمع بعبدا تحت المجهر** ، (بيروت : مؤسسة نوفل للطباعة والنشر ، ١٩٧٣) ، ص ٢٧ .

٨٨ ـ للاطلاع على الاعمال المنجزة في حقل الاصلاح الاداري ما بين ١٩٧٣ و ١٩٧٤ انظر الجمهورية اللبنانية ، وزير الدولة لشؤون الاصلاح الاداري ، **منجزات الاصلاح الاداري** ، بيروت : لا . ن . ، ١٩٧٥) .

٨٩ ـ ابو مراد ، المرجع ذاته ، ص ٢٧ .

٩٠ ـ لمراجعة اسباب فشل الاصلاح الاداري في لبنان انظر :
عدنان اسكندر ، « الثأر من الادارة ردة الى الوراء » ، جريدة « النهار » ، ١٩٧٢/١٠/٥ ، ص ١٠ ، عدنان اسكندر ، « مجمع بعبدا خطوة آلى الوراء »، جريدة « النهار » ، ١٩٧٢/١٠/٢٦ ، ص ٩ ، كرو واسكندر ، المرجع ذاته ، و

Salem, *Modernization*, pp. 100–106.
Bashir, *Planned Administrative Change*, pp. 53–83.



الجزء الثالث :
العيّنة

الفصل الخامس

الاستمارة :
طريقة اختيار العيّنة،
العوامل، وملاحظات

الاستمارة : طريقة اختيار العيّنة ، العوامل ، وملاحظات

يركز هذا الجزء من الدراسة على البيروقراطي كانسان وعلى مدى قابليته للتغيير والتحديث ، وذلك بعدما تناول الجزء السابق البيئة اللبنانية ، وتأثيرها على البيروقراطي . ومن اجل تحقيق ذلك تم اختيار عينة من البيروقراطيين في وزارات وادارات مختلفة ، وقد طلب من هذه العينة الرد على استمارة تتضمن مجموعة من الاسئلة المكتوبة المتعلقة بعوامل اجتماعية ـ اقتصادية ، واخرى تتعلق بمواقف وسلوك البيروقراطي . اما هذا الفصل بالذات فيتناول بالبحث اهداف وخصائص الاستمارة ، كذلك يجري تحديد مختلف العوامل والافتراضات المتعلقة بقابلية الموظف للتغير بشكل عام . وتجري ضمن هذا الاطار مراجعة كل عامل من هذه العوامل ، مع الاستشهاد ، ان امكن ، بنتائج وابحاث مقارنة ، كمعلومات مساندة للافتراضات المتعلقة بهذه العوامل .

اهداف الاستمارة

لقد تم استعمال استمارة ، حسب ما ذكر في الجزء الاول من الدراسة ، لجمع معلومات حول الخلفيات الاقتصادية ـ الاجتماعية ، والعوامل السلوكية والموقفية للموظفين اللبنانيين الذين

استجابوا وردوا علـى الاستمارة . لقـد رسمت النقاط الموقفية للاستمارة لاختيار القيم وتحاملات البيروقراطيين اللبنانيين ، بينما قصد من وراء الاسئلة السلوكية اختبار تصرفاتهم الحقيقية (١) . ان هدف الاستمارة هو تحديد دور البيروقراطية اللبنانية في العملية الانمائية في لبنان . فيكشف هذا الدور طريقة تحديد مواقف وسلوك الناس تجاه انفسهم ، تجاه وظائفهم ، تجاه الشعب الذي يتعامل معهم ، تجاه تنظيمهم ، وتجاه مجتمعهم . كذلك فان للخلفيات الاجتماعية ــ الاقتصادية والادارية تأثيرا على البيروقراطيين . وهكذا تحاول الاستمارة الكشف عن المعلومات التجريبية العلمية حول العلاقات مـا بين العوامل الخلفية الشخصية ، من ناحية ، والعوامل السلوكية والموقفية من جهة اخرى .

طريقة اختيار العينة

تحديد الوزارات والمصالح

بعد تعريف هدف الاستمارة ، وجب تحديد العينة . لقد كان العمل الميداني واسعا الى حد طرح اسئلة الاستمارة على الموظفين ، من كل المستويات في الوزارات التي لها علاقة مباشرة او غير مباشرة بتخطيط أو تنفيذ ، البرامج الانمائية او الاشراف عليها . لقد تم اختيار الوزارات والادارات بناء على نشاطات وخلفيات الادارات المعنية ، وذلك رغبة في امكانية الوصول الى الموظفين والتحدث معهم . وفي بعض الحالات ، مثل وزارة المالية ووزارة السياحة ، لم يتم اختيار كل موظفي الوزارة المعنية ، اما بسبب حجم الموظفين الكبير مما يجعل ادارة الاستمارة عملية طويلة (٢١١٦ موظفا في وزارة المالية) ، واما بسبب عدم وجود علاقة مباشرة ما بين عمل الادارة والبرامج الانمائية (مثل المديرية العامة للاثار فـي وزارة السياحة) . وهكذا ، وبعد الاخذ بهذه الاعتبارات ، تـم اختيار الوزارات والادارات التالية في العينة : وزارة التصميم العام ، وزارة

الموارد المائية والكهربائية ، وزارة الاقتصاد الوطني ، المديرية العامة للمالية في وزارة المالية ، المديرية العامة للسياحة في وزارة السياحة، ومصلحة الانعاش الاجتماعي ، كممثلة للمؤسسات العامة ذات الصفة الادارية (٢) .

لقد تم اختيار مصلحة الانعاش الاجتماعي ، لانها تمثل المصالح المستقلة التي انشئت على أثر الاصلاحات الادارية عام (١٩٥٩) ، وبالتالي دخل معظم موظفيها سلك الخدمة العامة ، ولاول مرة ، خلال الستينات . وهذه المصلحة لا تتمتع بالصفة الاستثمارية ، وبالتالي لا يتمتع موظفوها بمزايا القطاع الخاص والقطاع العام . هذا وقد حددت مهام المصلحة بحيث تشمل وضع برنامج طويل المدى للانعاش الاجتماعي ، والاشراف على تنفيذه ، وتقديم الاراء والاقتراحات حول الاعتمادات المطلوبة للانعاش الاجتماعي ، وللبرامج التي تخططها الحكومة في هذا المجال ، والمشاركة ـ بالاموال التي تقدمها على شكل مساعدات وقروض ـ في تحقيق البرامج الاجتماعية الجديدة ، وفي تقوية البرامج الموجودة ، واعطاء مساعدات مالية للبرامج الاجتماعية القائمة ، وتنفيذ البرامج الاجتماعية التي تخطط لها الدولة ، وتوجيه الشباب اللبناني نحو التعليم المهني الذي تحتاج اليه البلاد ، وكذلك ارشاد المدارس المهنية العاملة (٣) .

وتشرف المصلحة على المؤسسات الاجتماعية التي تقوم بالخدمات الاجتماعية او المهنية التي لا تبغي الربح مثل المستشفيات ، والمستوصفات ، ودور الايتام ، والمدارس المهنية ، ومراكز التدريب المهنية ، والمراكز الاجتماعية (٤) . وتركز المصلحة عملها في المناطق الزراعية والمتخلفة من لبنان حيث كان لها (٨٠) مركز اجتماعي في المحافظات الخمس، تساعد اكثر من (٣٠٠,٠٠٠)مواطن، الى جانب اعطاء مساعدات مباشرة لحوالي ثمانية الاف يتيم وكهل ، بالاضافة الى (٣٠٠) قرية تستفيد من المشاريع المختلفة التي تقوم بها (٥) .

وتلعب وزارة التصميم العام دورا كبيرا وناشطا في وضع البرامج الانمائية ، فتقوم في توجيه وتنسيق السياسات الانمائية اللبنانية ، الى جانب جمع الاحصاءات حول الوضع الاقتصادي والاجتماعي (٦) . كذلك ينص القانون على مسؤولية وزارة التصميم في وضع خطة عامة لانماء المصادر في لبنان في جميع الحقول والقطاعات ، الى جانب مسؤوليتها في متابعة سير تنفيذ الخطة العامة في الوزارات والادارات المختلفة (٧) . وتعتبر وزارة التصميم القناة الوحيدة ، التي يمكن من خلالها الاتصال بالوكالات الدولية والاجنبية ، لطلب اية مساعدة اقتصادية او فنية . وقد تم تركيز ذلك في ادارة واحدة من اجل تنسيق مختلف المساعدات على ضوء الخطة العامة الشاملة .

اما وزارة الموارد المائية والكهربائية ، فتقوم بادارة وتنفيذ المشاريع الانمائية في حقل المياه والكهرباء ، فهي تلعب دور الوصي الاداري على كل المؤسسات المهتمة بالماء والكهرباء ، كما ان لها سلطة رقابة على مصالح المياه والكهرباء الحكومية (٨) . وقد كانت معظم دوائر هذه الوزارة ، قبل انشائها عام (١٩٦٦) ، جزءا من وزارة الاشغال العامة والنقل ، كما كان جزء من موظفي مصلحة المناجم والوقود موظفين في وزارة الاقتصاد الوطني .

والادارة الرابعة في هذه العينة ، هي وزارة الاقتصاد الوطني ، التي تهتم بشكل رئيسي بتحضير ، وتنسيق ، وتنفيذ سياسات الحكومة في المجالات التجارية ، والصناعية ، والتموين (٩) . وبالرغم من ان هذه الوزارة قد مرت في مراحل عديدة من تغيير الاسماء ، من التموين الى التجارة والصناعة الى الاقتصاد الوطني ، فان عملها الاساسي لم يتغير ، وهو حماية وتحسين وسائل المعيشة الوطنية للمواطن (١٠) .

وتعتبر الادارة الخامسة في العينة ، وهي المديرية العامة للسياحة ، احدى الادارات الرئيسية في وزارة السياحة ، وتهتم منذ انشائها عام (١٩٦٦) بانماء القطاع السياحي ، وتنظيم وتنسيق

ورقابة المؤسسات والجمعيات السياحية ، العامة منها والخاصة . كذلك تهتم هذه المديرية بتنفيذ المشاريع السياحية ، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ، وبتسهيل المصاعب التي تقف حائلا دون القيام بمثل هذه المشاريع . كذلك تشرف هذه الادارة على تطبيق القوانين والانظمة في المراكز السياحية ، والفنادق ، ومراكز اللهو والتسلية (١١) .

والمديرية العامة للمالية في وزارة المالية ، هي الادارة السادسة في العينة ، وتعتبر في غاية الاهمية من حيث خدماتها للمواطن ، فهي المسؤولة عن العمليات المالية العامة للحكومة ، حيث تقدر الواردات وتجمع الضرائب وتحضر الموازنة السنوية ، وتشرف على صرف الاعتمادات المرصدة لذلك (١٢) . وهكذا فان المديرية العامة للمالية ، تلعب دور ادارة ورقابة على البرامج الانمائية .

بعد ان تم تحديد الادارات العامة ، جرى وضع لائحة بادارات رديفة في حال عدم التمكن من توزيع الاستمارة على احدى الادارات الرئيسية ، وتضم هذه اللائحة وزارة الزراعة ، ووزارة العمل والشؤون الاجتماعية ، والصندوق الوطني للضمان الاجتماعي كممثل للمؤسسات العامة .

هكذا وبعد تحديد الادارات في العينة جاء دور تحديد مواصفات البيروقراطيين في العينة .

تحديد العينة البيروقراطية

لم يتم اختيار العينة العشوائية لهذه الدراسة ، نظرا لعدم التمكن من الحصول على سجلات الموظفين الرسمية من معظم الوزارات والادارات . وهكذا وللتأكد من تمثيل كل الفئات من الموظفين ، ولتحاشي تداخل العوامل غير المرغوب فيها ، والتي ربما تؤثر على النتائج ، فان الاجراءات التالية قد اتخذت لتأمين نوع من التمثيل العيني ، الذي يضمن وجود تمثيل عن كل الموظفين . فلقد

اشترك في العينة الموظفون المثبتون ، وكذلك الموظفون في الدوائر المركزية في بيروت . وهؤلاء موظفون يمثلون جميع الفئات الادارية .

يحدد قانون الموظفين لعام (١٩٥٩) الموظف الثابت كموظف دائم، متى احتل عملا دائما في وظيفة معينة في احد الملاكات . وقد اخذ هذا النوع من الموظفين دون غيرهم ، لوجود اختلاف في المواقف والاراء ما بينهم وبين بقية الموظفين . فالموظف غير الثابت ربما يكون أقل رضا في وظيفته ، وبالتالي يتمتع بمعنويات ضعيفة ، كما اشير بذلك في الفصل الرابع (١٣) .

اما السبب الرئيسي الثاني لتحديد العينة بالموظفين الثابتين ، فيعود الى ان الموظفين غير الثابتين لا يتمتعون بضمانات في وظائفهم ، وبالتالي يخافون من قول الحقيقة خشية تأثير ذلك على وضعهم الوظيفي . وقد كانت احدى وسائل الاقناع التي اتبعها «الوسطاء» في ترغيب الموظفين لتعبئة الاستمارة ، القول لهم انه لا يوجد اي سبب لخوف الموظف الدائم ، بسبب عدم مقدرة الحكومة على معاقبتهم ، خلال الظروف الحالية . وبالحقيقة جرت محاولة للحصول على اجابات موظفين مؤقتين في وزارة التصميم العام ، وقد اجاب واحد فقط من اصل ستة . وجاءت الاجابة اليتيمة نتيجة للمحاولات المتكررة وللمجاملة فقط . وقد اجاب هذا الموظف غير المثبت على بعض الاسئلة التي تعكس عدم الرضا التام عن الوظيفة وعن الادارة ، بينما أهمل الاجابة على بقية الاسئلة . واجاب موظف اخر غير مثبت من وزارة التصميم على الاستمارة ، ولكنه أصر بعد ذلك على استردادها نتيجة لنصيحة اسداها له رئيسه المباشر . وتتضمن العينة كذلك موظفين من ملاكات الدوائر المركزية للادارات، لا من الدوائر الاقليمية في المحافظات ، وهذا يرجع الى ان دوائر بيروت تلعب دورا أكثر اهمية في عملية اتخاذ القرارات الادارية . ولا يعني هذا بالضرورة ان افراد العينة يعملون فقط في المكاتب المركزية ، ولكن ذلك يعني ان هؤلاء هم جزء من ملاكات البيروقراطية المركزية مع احتمال قيامهم بأعمال او بمهمات خارج بيروت

العاصمة . مثال على ذلك العمال الاجتماعيون في مصلحة الانعاش الاجتماعي ، والمفتشون في المديرية العامة للسياحة ، والمهندسون المفتشون في وزارة الموارد المائية والكهربائية ، ومحققو الضرائب في المديرية العامة للمالية .

هذا وتأكد تمثيل جميع فئات الموظفين الدائمين وذلك لمقارنة المواقف البيروقراطية والسلوك البيروقراطي على كل المستويات .

وتأتي الخطوة التالية ، بعد تحديد اهداف الاستمارة واختيار العينة ، وذلك بخلق الوسائل التي ربما تساعد على قياس الروابط ما بين الخلفيات الاجتماعية للبيروقراطي اللبناني ومواقفه وسلوكه. ويتوقع وجود اختلافات في تلك المواقف والتصرفات ، مبنية على الانتماءات الادارية . كذلك يمكن القول ، بناء على ملاحظات شخصية للمؤلف ، ان مصلحة الانعاش الاجتماعي ووزارة الموارد المائية والكهربائية ، تتجهان الى التحديث اكثر من بقية الادارات ، وذلك من حيث تركيبتهما ، ومركزيتهما ، والمعنويات ، ومعدل الانتاج والكفاية . اما وزارة التصميم العام ، فتأتي ثانية ، بينما تأتي المديرية العامة للمالية والمديرية العامة للسياحة في المرتبة الاخيرة بعد وزارة الاقتصاد (١٤) .

اعداد وتحضير الاستمارة

ان أسئلة الاستمارة التي صممت لقياس الروابط ما بين العوامل الاجتماعية الاقتصادية والسلوكية قد اعدت واختبرت واجريت في لبنان بعد استشارة الباحثين والاداريين اللبنانيين . كذلك قدم بعض الاصدقاء الشخصيين والاقرباء ، من مختلف الاعمار والخلفيات التربوية ، والخبرات في الخدمة المدنية العامة ، بعض الاقتراحات والاراء حول كيفية كتابة مختلف الاسئلة .

لقد اكد مختلف الذين شاركوا في وضع الاستمارة ، بطريقة مباشرة او غير مباشرة ، على الامور التالية :

١ . اهمية توجيه اسئلة الاستمارة خلال مقابلة شخصية . وهذه الطريقة تساعد صاحب المقابلة على شرح اهداف الاستمارة ، والاجابة علـى اي سـؤال يطرحه الموظف . كذلـك تبنـي المقابلة الشخصية نوعا من الثقة وتزيل ، ما امكن ، الشك والريبة حول غايات الاستمارة ، وبالتالي تكون عاملا يشجع الموظف على الاجابة على الاسئلة بدلا من اهمالها . لقد اشار معظم الذين استشيروا حول هذا الموضوع الى ان ارسال الاستمارة بالبريد ، لن يؤدي الـى الردود المتوخاة ، نظرا لعدم وجود حوافز مشجعة .

٢ . ضرورة ربط الاستمارة برسالة توضيحية تشرح باختصار موضـوع الاستمارة ، وتؤكد علـى سريـة كـل المعلومات والاراء والاجابات ، وبالتالي تعطي نوعا من الطمأنينة للموظف ، كذلك التأكيد على عدم ضرورة كتابة اسمـاء المشاركين في الاستمارة (١٥) .

٣ . يجب ان تكون الاسئلة مختصرة وواضحة ، خاصة تلك المتعلقة بالوضع الشخصي ، كذلـك يجـب ان تكـون الاسئلة ذات علاقة مباشرة بالمزايا الشخصية ، وبالمعلومات التي لا تجلب بعض المضايقات مثل الاسئلة حول خلقية العائلة ، ومهنة الوالدين . وقد ذكر احد كبار الموظفين ان السؤال عن مهنة الوالد ربما ادت الـى التخوف والشك من الاستمارة ، الى جانب خلق نـوع من المضايقة الشخصية .

٤ . اهمية وجود بعض الاسئلة المفتوحة ذات الاجوبة غير المحددة ، حتى يتمكن الموظف من وضع بعض الافكار التـي يظنهـا مهمة ، وهذا يعطي الباحث نوعا من البعد الفكري في محاولته تفسير وتحليل بعض الردود .

٥ . يجب ان تكون الاستمارة شاملة ، وفي الوقت نفسه غير طويلة لدرجة اخافة الموظف واعطائه حجة لعدم الاجابة .

وقد تم استعمال ثلاثـة انـواع مـن الاسئلة ذات المقيـاس الموضوعي « objective questions » عند وضع الاستمارة : (١٦)

١ . اسئلة ليكرت « Likert - type scale items » التي تتناول « موافق بشدة » حتى « معارض بشدة » مع اعطاء اختيار من اربعة اجوبة والغاء جواب « لا راي » . وقد جاء ذلك من اجل اجبار افراد العينة على اعطاء جواب ايجابي او سلبي . وقد ثبت في مرحلة اختيار الاسئلة وخلال المقابلة ، ان الافراد المشتركين يحاولون التهرب من اعطاء جواب مباشر عن طريق السؤال عن امكانية ردهم « لا راي » ، وعندما يرى ان عليه ان يختار فانه يفكر ويعطي الاجابة ، سلبا كانت ام ايجابا . وهذا النوع من قياس المواقف أستعمل لدراسة مدى قوة الردود عند افراد العينة ، وتشمل الاسئلة من رقم (٢٣) الى (٥٠) و (٦١) الى (٦٢) .

٢ . اسئلة ترتيب الافضلية « Rank Order items » حيث يمكن ترتيب الاجابات حسب الافضلية ، وبناء على مؤشرات محددة كما هي الحالة في اسئلة (٥١ـ٦٠) من الاستمارة . ولكن بقيت كل الاسئلة التفضيلية مفتوحة حتى يتمكن المشترك من زيادة بعض من افضلياته ، الى الاشياء المذكورة ، ومن ثم وضعها مع الاخرين حسب الافضلية .

٣ . اسئلة ذات اختيار اجباري « Forced choice items » حيث يجبر المشترك على اختيار الجواب الذي يعكس رأيه او مركزه . والاجوبة في « نعم » أو « لا » كما هي اسئلة ١٠ (أ) ، ١٣ ـ ١٤ ، ١٦ ، ١٩ (أ) ، ١٢ (أ) ، و ٢٢ (أ) ، او هي اجوبة مقارنة ، حيث توضع ردود ذات قيم مختلفة ، ويطلب من المشترك ان يختار ردا واحدا فقط ، بناء على مؤشر محدد . ويمكن ان يقود احد هذه المؤشرات الى تحديد خصائص العينة ، كما هي الحال في اسئلة (٢ ، ١١ ، ١٥ ، ١٧ ، ١٨ ، ٢٠) ، او الى معرفة الافضلية كما هي الحال في اسئلة (١٠ (أ) ، ١٢ ، و ٦٣ ـ ٦٥) .

ارتبطت المقاييس التي استعملت في هذا البحث ، بعض الشيء ، بدرجة سريان مفعولها « validity » ، ودرجة الثقة بها « reliability » ، ولكن هناك أساليب قد استعملت للتدقيق .

وبما ان درجة سريان مفعول الاسئلة ، هو شرط اساسي قبل درجة الثقة بها ، فقد امكن القول ان المقياس اذا لم يكن موثوقا به ، لم يكن ممكنا ان يكون صحيحا او ساري المفعول . وبالتالي ، اذا استطاع الباحث ان يبرهن على الثقة في وسيلته المستعملة ، أمكن التكهن بأن تلك الوسيلة صحيحة وسارية المفعول (١٧) . ان عملية التدقيق في درجة الثقة المتعلقة بمختلف الاسئلة مسألة غير سهلة نظرا لان أي تغيير في الاراء ربما يقود الى تغيير حقيقي في المواقف . فكان من الضروري تكرار بعض الاسئلة بطرق مختلفة دون تشويه المفاهيم التي يجري اختبارها . فمثلا ، يمكن تحديد درجة الثقة في السؤال المتعلق بالرضا الوظيفي عن طريق العودة الى سؤال اخر ، يحاول قياس الرضا الوظيفي ايضا . وقد استعملت طريقة التدقيق هذه في فترة اختبار الاستمارة ، وفي فترة تحضيرها ، وفي مرحلة تجميع مختلف الاسئلة . ومن ناحية اخرى تم التأكد من سريان مفعول المقياس في فترة الاختبار ، وذلك عن طريق مقارنة الردود الكتابية بالامور التي يذكرها المشترك عند المحادثة الشفهية . وقد كان اكثر المشتركين في فترة الاختبار من الاصدقاء والاقرباء المعروفين لدى هذا المؤلف ، وبالتالي كانت امكانية مقارنة آرائهم في القضايا المتعلقة بالاستمارة امرا سهلا . وكان المشترك يسأل ، بعد اجابته عن الاسئلة ، عن الاسباب التي قادته الى تغيير مواقفه الحقيقية بمواقف ظاهرية جديدة . فاذا كان السبب متعلقا بالاسئلة وطريقة وضعها ، اجريت التعديلات المطلوبة ، اما بتغيير فحوى السؤال نفسه ، او باضافة جملة توضيحية بين قوسين .

مشاكل جمع المعلومات

هناك مشاكل ادارية وسلوكية اعترضت جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة .

المشاكل الادارية

اهم المشاكل الادارية التي واجهت جمع المعلومات هي التالية : الحصول على موافقة السلطات العليا ، الحصول على معلومات حديثة حول عدد الموظفين الدائمين في البيروقراطية اللبنانية ، واختيار افراد العينة .

كانت الخطوة الاولى التي تبعت وضع الاسئلة ، مرتبطة بالحصول على موافقة الاداريين الكبار على اجراء المسح المطلوب في كل ادارة معينة . والجدير بالذكر ان قانون الموظفين لعام (١٩٥٩) يمنع موظفي القطاع العام اعطاء اي خطاب ، او ابداء اي راي ، او نشر اي مقالة او منشور ، دون اذن خطي من الادارة المختصة (١٨) . ولم يتمكن المؤلف من الحصول على موافقة رسمية من اية ادارة كانت ، وقد برر بعض المدراء العامين هذا الرفض ، بوجود اسئلة حساسة تتعلق بالطائفية والضغوط السياسية . كذلك استبعدت فكرة اخذ موافقة مجلس الخدمة المدنية ، نظرا الى ان الموافقة لا تصدر الا بعد انتظار اشهر عدة على تقديم الطلب ، هذا اذا صدرت الموافقة . وقد تقرر ، بناء على نصيحة العديد من الموظفين الكبار ، جمع المعلومات ، وخاصة المتعلقة بالاستمارة ، على الطريقة اللبنانية العملية وذلك باستعمال « الواسطة » ، دون الاخذ بعين الاعتبار الموافقة الرسمية .

وتتعلق المشكلة الثانية بمعرفة العدد المحدد للموظفين من الادارات المختارة في بيروت . وتعتبر الموازنة السنوية المصدر الوحيد المنشور ، الذي يذكر العدد الكامل لهؤلاء الموظفين في الادارات المعنية ، والبالغ (١٤٣٢) شخصا . ويظهر الجدول رقم (١) توزيع هؤلاء الموظفين كالتالي : وزارة التصميم العام (١١٩) ، وزارة الموارد المائية والكهربائية (١٩٨) ، وزارة الاقتصاد الوطني (١٥٧) ، المديرية العامة للسياحة (٣٩) ، المديرية العامة للمالية (٦٩٩) ، ومصلحة الانعاش الاجتماعي (٢٢٠) . ولكن هذه الارقام لا تعطي الصورة

الحقيقية لعدد الموظفين المؤهلين لدخول العينة وذلك للاسباب التالية :

١ ـ تظهر هذه الارقام المناصب الدائمة التي حددت لها النفقات . وهذا لا يعني ان كل هذه المناصب الدائمة يشغلها موظفون دائمون ، كما يمكن ان يشغر هذا المنصب بسبب الوفاة او المرض او الانتقال .

جدول رقم ١

المشتركون في العينة حسب ادارتهم

اسم الادارة	مجموع عدد المناصب الدائمة		المشتركون في بيروت	
	لبنان	بيروت	المجموع	النسبة
وزارة التصميم العام	١١٩*	١١٩(أ)	٢٣	١٩٫٣
وزارة الموارد المائية والكهربائية	١٩٨*	١٤٧(ب)	٢٥	١٧٫٠
وزارة الاقتصادالوطني	١٥٧*	١٢٠(ج)	١٣	١٠٫٨
المديرية العامة للمالية	٦٩٩*	٤٢٢*	٤١	٩٫٧
المديرية العامة للسياحة	٣٩ *	٣٩ (أ)	١٠	٢٥٫٦
مصلحة الانعاش الاجتماعي	٢٢٠**	١٩٠(ج)	٤٨	٢٥٫٢
المجموع العام	**١٤٣٢**	**١٠٣٧**	**١٦٠**	**١٥٫٤**

* المصدر : الجمهورية اللبنانية ، وزارة المالية ، موازنة عام ١٩٧٠ .
** المصدر : الجمهورية اللبنانية ، مصلحة الانعاش الاجتماعي، موازنة عام ١٩٧٠.

(أ) لا يوجد لهذه الادارات مناصب دائمة في المحافظات .

(ب) اخذت ارقام الموظفين الدائمين من مكتب شؤون الموظفين في الوزارة .

(ج) هذه الارقام تقديرية قدمها بعض الموظفين في الادارات المختصة .

٢ ـ تتضمن هذه الارقام كل الموظفين الدائمين ومـــن ضمنهم الموظفون الاقليميون للوزارات المختلفة . فمثلا ، يبلغ عدد المناصب الاقليمية في المديرية العامة للمالية (٢٧٧) منصبا وبالتالي يصبح عدد المناصب في بيروت (٤٢٢) منصب دائم فقط .

ونتيجة لذلك لم يكن هناك من وسيلة للحصول على الارقام الحالية للموظفين غير مصادر مجلس الخدمة المدنية او دوائر شؤون الموظفين في كل دائرة معينة . وتبين ، بعد البحث والتدقيق ، ان الارقام الحالية للموظفين هي « سرية للغاية » لا يريد احد الكشف عنها . وقد علق موظف كبير على ذلك بقوله : « يظهر ان تلـك الارقام سرية لانهم هم انفسهم (في مجلس الخدمة المدنية) لا يعرفون الرقم الحالي » . هذا ويمكن القول ان عدد موظفي الادارات العامة الست في بيروت يتراوح ما بين (٨٠٠ و ٩٠٠) شخص . وقد تـم اختيار (١٦٠) موظفا من هؤلاء للاشتراك في العينة ، وهذا يقارب ما بين (١٧) و (٢٠٪) من مجموع موظفي المـؤسسات الست (١٩) .

اما المشكلة الادارية الاخيرة فتتعلق بأفراد العينة . فلقد وجد ، كما ذكر سابقا ، ان افضل الطرق فعالية لجمع المعلومـات المتعلقة بالدراسة هو معرفة اشخاص لهم صداقات وعلاقات فـي الادارة . فمن خلال هذه الصداقات والعلاقات تم فتح معظـم ابواب البيروقراطية ، لا كلها بالطبع . يمكن ان يقول البعض ان مثل هذه الطريقة تعطي صورة خاطئة عن العينة المطلوبة ، وذلـك لان اصدقاء الوسطاء والاقرباء والمعارف هم في اغلب الاحيان من خلفية اجتماعية ـ اقتصادية متشابهة . وفي محاولة لتجنب ذلك ، تـم اختيار افراد العينة عشوائيا ، شرط تمتعهم بالمؤهلات المطلوبة كالوظيفة الدائمة فـي بيروت . ولعب هـؤلاء الاقارب والاصدقـاء واصدقاء الاصدقاء دور « وسطاء الخير » ، في اغلب الاحيان ، وذلك مـن خلال شرح اهداف وغايات الاستمارة او عن طريق تقديم المؤلف لبعض الموظفين . كذلك اجرى المؤلف معظم هذه المقابلات بصـورة شخصية . كما طلـب مـن بعض الموظفين الاحتفاظ بالاستمارة

والاجابة عليها في وقت يناسبهم حتى يتجنبوا الاحراج . وقد ادت المقابلات الشخصية ، بشكل عام ، الى نتائج افضل . من ناحية اخرى ، كانت اجابات الموظفين الذين احتفظوا بالاستمارة بعض الوقت اجابات مركزة ومدروسة في معظم الاحيان . وقد ظهر ذلك من اجاباتهم العالية نسبيا على الاسئلة ذات الاجوبة المفتوحة « open - ended questions »

هذا ولم يعتمد فقط على « وسطاء الخير » في اخذ المعلومات المتعلقة بالاستمارة ، فقد عمد الى الاتصالات الشخصية مع الموظفين في الادارات المعنية . وكانت هذه الطريقة مساعدة جدا ، خصوصا مع الموظفين الشبان وخريجي الجامعات من موظفي الفئة الثالثة . وظهرت كذلك مشكلة ارتفاع نسبة الغياب في بعض الادارات ، مثل وزارة الاقتصاد الوطني ، فقد كانت النسبة مرتفعة خصوصا في اوقات الدوام الباكر . والجدير بالذكر ان الريبة والشك قد ارتفعا الى أعلى درجاتهما في تلك الوزارة مما جعلها أقل الوزارات تعاونا وتجاوبا في الرد على الاستمارة .

وتجدر الملاحظة الى ان تجربة الاتصال والتعامل اليومي مع الجهاز البيروقراطي اللبناني ، والتي دامت فترة تفوق أربعة اشهر ، قد اظهرت ان الموظف ، بصفة عامة ، يتمتع ببعض الخصائص التالية التي تتعلق بجمع المعلومات : ينظر الى الباحث من خارج الادارة نفسها نظرة تتميز بالشك والريبة ، يستعمل عادة الكياسة والادب كوسيلة للتهرب من اعطاء المعلومات ، ولا يعرف بشكل عام ماهية الاسئلة الموضوعية « objective questions » وطريقة الاجابة عليها .

المشاكل السلوكية

ترتبط قضية الشك والريبة بأهم المشاكل السلوكية ، المتعلقة بجمع المعلومات المتصلة بهذه الدراسة ، وهذا يشمل كل الاوساط البيروقراطية ، خصوصا الموظفين الذين قضوا في الخدمة خمسة

عشر عاما أو أكثر ، وتم تعيينهم بالواسطة ، ولا يملكون المؤهلات العلمية او الكفاءة للبقاء في وظائفهم ، والذين هم في اسفل السلم الوظيفي . اما التعاون فقد ظهر جليا في صفوف المتعلمين منهم ، وخصوصا الشبان . وقد قاد هذا الشك بعض الموظفين الى السؤال عن طلب خطي ورسمي ، حتى يتمكنوا من الاجابة على الاستمارة ، بالرغم من ان رؤساءهم قد طلبوا ذلك شفهيا منهم . والحقيقة ان هذا الشك والرفض قد قادا الى التأثير على نتائج الاستمارة ، نظرا الى ان معظم المشتركين في العينة ، هم نسبيا من الشبان ذوي المستوي الثقافي المرتفع . وبالتالي قد تظهر النتائج « ليبرالية » اكثر من الواقع ، فمعظم المشتركين في العينة يأملون ان تساعد هذه الدراسة على اجراء بعض الاصلاحات المرجوة ، كما قال العديد منهم للمؤلف تبريرا لقبولهم الاجابة على الاستمارة .

ان البيروقراطي اللبناني مؤدب جدا ، بشكل عام ، فهو لا يقول كلمة « لا » خاصة اذا طلب منه صديق او قريب او رئيس تقديم خدمة ما . وقد كانت هذه احدى المشاكل التي واجهت المؤلف ، فقد صرف الكثير من الجهد والوقت بسبب تردد موظف في الرد على الاستمارة، متذرعا بأمور كثيرة تمنعه من الاجابة، واعدا بالتعاون في مرة قادمة . وكم من مرة اعطى واعيد ، ونكث بها ، دون التجرؤ على رفض الاجابة رفضا قاطعا ، حتى « لا يخسر ماء وجهه » . وفي بعض الاحيان ، يستجيب للضغوط ويتعاون في الرد على الاستمارة . ومن ناحية اخرى ، يتجنب الموظف في اجابته ، تحديد أي عامل من العوامل الخلفية ذات الطابع الشخصي . وقد اثر هذا النوع من التصرف بالطبع ، على نتائج الاستمارة من حيث عدم مطابقة بعض المعلومات الواردة مع الواقع ، كما لا يمكن التحقق من صحتها في بعض الاحيان ، وفي احيان اخرى ، يمكن التأكد منها بتطابق المعلومات الخطية مع التعليقات الشفهية . وفي هذه الحالة ، تؤخذ التعليقات كاجابات ، بينما تهمل الاجابة الخطية . اما اذا كان الجواب متوافقا مع التعليق الشفهي فهذا مؤشر على درجة الثقة بالاجابات .

اما النـوع الثـالث مـن المشاكل السلوكية المتعلقة بتجميع المعلومات ، فهو عدم معرفة معظم البيروقراطيين للاسئلة الموضوعية « objective questions » . ففي الكثير من الاحيان ، كان بعض الموظفين يصرون على عدم وضع اشارة او رقـم علـى اجاباتهم ، لاعتقادهم ان ذلك لا يفي السؤال حقه . كذلك ابدى بعض الموظفين امتعاضهم من وضع ارقام فقط ، في بعض الاسئلة ، وكانوا يبدون ارتياحهم للاسئلة المفتوحة . وبالحقيقة أصر بعضهم ، ولم يكونوا كثرا ، على وضع افضلياتهم بنفس المستوى ، بالرغم مـن عدم طلب ذلك منهم . وقد ارادوا ان يشيروا بذلك الى عدم وجود افضليات لديهم .

هذا ويعتبر تحديد العوامل الشخصية والسلوكية في دراسة دور البيروقراطي في الانماء جزءا متمما من مرحلة وضع الاستمارة .

العوامل الخلفية والسلـوكيـة

لقد وضعت الاستمارة لدرس العلاقة ما بين العوامل السلوكية والخلفيات البيروقراطية . وهكذا وجب السؤال عن العوامل التي ركزت عليهـا الاستمارة والفرضيات المقترحة كمـا يجيب عليها هذا القسم .

العوامل الخلفية « Background Variables »

يذكر سميث وانكلس فـي مراجعتهما للابحـاث المتعلقـة بالتحديث ان التعليم ، والخبـرة المدينية او الحضرية ، والمهنة ، هي اهم ثلاثة عوامل تؤثر على حداثة الفرد (٢٠) . وقد استعملت ، في هذه الدراسة ، المؤشرات التالية لدراسة هذه التأثيرات : الاصول المدينية او الحضرية مقابل الريفية ، ومستوى التعليم ، وحقـل التخصص ، والالتحاق بمعهد دراسة خلال العمل ، ومعهد التعليم العالي المتخرج منه ، والادارة المنتمي اليها خلال سنوات الخبرة في

الخدمة المدنية ، وسنوات الخبرة في الوظيفة الحالية ، وسنوات الخبرة في نفس الادارة ، وتصنيف الوظيفة الحالية التي يشغلها الموظف .

كذلك اضيفت عوامل اخرى لها تأثير على مواقف وتصرفات اللبناني مثل الاقليمية ، والطائفة ، والدين ، بالاضافة الى الوضع الشخصي (متزوج او غير متزوج) ، والجنس ، والعمر . واخيرا ، اعتبر عدد الجمعيات التي ينضم اليها البيروقراطي كمؤشر يجب اضافته ، نظرا لأهميته في قياس مقدرة الفرد على تطوير انواع جديدة من التصرف والمشاركة في المجتمع (٢١) .

١ ــ **الوضع الشخصي** : طلب من افراد العينة وضع اشارة امام السؤال عن وضعهم الشخصي ــ عازب ، متزوج ، مطلق ، ارمل (سؤال رقم ١) . يتوقع ان يكون معظم البيروقراطيين في العينة ، اما متزوجين او عازبين ، على ان للمتزوجين ميولا تقليدية في سلوكهم الاجتماعي والبيروقراطي . ولكن ينتظر ان لا تكون لهذه الفروقات اهمية ذات معنى .

٢ ــ **الجنس** : يطلب السؤال رقم (٢) تحديد جنس افراد العينة ــ (ذكر او انثى) . هذا وتجدر الملاحظة ، من مراجعات الدراسات الاحصائية التي قامت بها بعض المؤسسات الصحافية في لبنان ، والتي ذكرت في الجزء الثاني من هذه الدراسة ، ان الذكور يميلون بشكل اوضح الى تقبل التغيير ، وبالتالي فهم اقل تقليدية من النساء . ويمكن اعادة ذلك الى الدور التقليدي للمرأة العربية ، بشكل عام ، وسيطرة الرجل على مقدراتها . وقد اظهرت احدى الدراسات ان المراة في القوى العاملة اللبنانية لا تتجاوز (١٥ر٤ ٪) في حين تصل هذه النسبة الى الثلث في الجزائر ، وكندا ، والولايات المتحدة ، والى (٤٠ ٪) او اكثر في بلدان مثل نيجيريا وفنلندا . كذلك اظهرت الدراسة ان انخراط المراة في العمل السياسي في لبنان ، ومصر ، والسودان (حيث اجريت الدراسة) هو انخراط « سطحي » اذ لا يمارس العديد من النساء حقهن في التصويت ، وان

مارسنه فهن يتبعن ما يمليه عليهن الافراد الذكور من عائلتهن (٢٢) . وهكذا يمكن الافتراض بأن النساء البيروقراطيات في لبنان ، يملن الى التقليدية اكثر من الرجال .

٣ ـ **العمر** : اما السؤال عن العمر ، فقد وضع في سؤال موحد عن مكان وتاريخ الولادة (سؤال رقم ٣) . وقسم عامل العمر الى الفئات التالية : الذين تحت سن (٣٠)، ما بين (٣٠ و٣٩) ، ما بين (٤٠ و٤٩) ، ما بين (٥٠ و٥٩) ، والذين عمرهم (٦٠) سنة فما فوق . ويتوقع ان يكون هناك ارتباط ما بين العمر والتقيد بالقوانين والانظمة البيروقراطية (٢٣) . كما يتوقع ان يكون هناك ارتباط مباشر ما بين العمر والحفاظ على التقاليد والعادات .

٤ ـ **المنطقة** : يمكن الحصول على معلومات حول منطقة الولادة من السؤال عن مكان الولادة (سؤال رقم ٣) . وقد احتفظ ، في سبيل المناقشة ، على كل المناطق اللبنانية سياسيا : بيروت ، جبل لبنان ، لبنان الشمالي ، لبنان الجنوبي ، والبقاع . ولكن ارتؤي عند تحليل نتائج الاستمارة وضع منطقة بيروت الكبرى ضمن رمز واحد ، وبالتالي اقتطع الجزء المحيط ببيروت من محافظة جبل لبنان . ولقد اتخذ هذا الاجراء نظرا لارتباط ضواحي بيروت بمدينة بيروت من حيث قربها ومن حيث تفاعلها مع نفس الظروف والاحوال البيئية تقريبا .

هذا ويتوقع وجود بعض التأثيرات ، ذات العلاقة بالمناطق ، على تصرفات ومواقف البيروقراطيين بسبب اختلاف المستويات الاجتماعية ـ الاقتصادية فيما بينها ، كما اظهرتها تقارير بعثة ايرفد . ولكن ينتظر ان لا يكون لهذه التأثيرات قوة احصائية ذات قيمة ، بسبب صغر مساحة البلد ، وقرب مسافات هذه المناطق بعضها من بعض .

٥ ـ **المديني او الحضري مقابل الريفي** : لقد حددت المناطق الحضرية ، في هذا البحث ، بالمراكز السكنية التي يقطنها اكثر من

خمسة الاف نسمة . وهذا يتضمن بيروت وضواحيها ، وطرابلس ، وصيدا ، وزحلة ، وصور ، وبعلبك ، ومناطق الاصطياف السياحية الكبرى مثل بحمدون وعاليه في جبل لبنان . وقد أخذت المعلومات عن هذا العامل من السؤال عن مكان الولادة (سؤال رقم ٣) .

واذا اجريت مراجعة لدراسات الانماء ظهر ان الحضرية هي احد اقوى المؤشرات الانمائية (٢٤) . ويتوقع ان يكون هناك اختلاف في المواقف والتصرفات بين البيروقراطيين اللبنانيين ، وذلك على اساس اصولهم الحضرية ، ولكن لا يتوقع ان يكون هناك تأثير ذو قيمة احصائية كما هي الحالة في البلدان النامية الاخرى ، نظرا للمسافات القريبة بين المناطق الزراعية اللبنانية والمراكز الحضرية .

٦ ــ **الدين** : ينتمي اللبنانيون بغالبيتهم العظمى الى الدينيين المسيحي والاسلامي ، ويمكن استنتاج دين افراد العينة عند سؤالهم عن طائفتهم (سؤال رقم ٤) . هذا وينتظر ان يكون هناك بعض الاختلاف بين البيروقراطيين اللبنانيين ، على اساس انتمائهم الديني ، ولكن لا يتوقع أن يكون هذا الاختلاف كبيرا من حيث ان المسلم تقليدي اكثر من المسيحي . ويرجع هذا التقارب في الاراء والمواقف الى طغيان الاعتبارات الوطنية والثقافية ، على الاختلافات الدينية ، حسب دراسة اجريت حول البعد الاجتماعي في الشرق الادنى (٢٥) . وقد تأكد هذا الاستنتاج في دراسة بيرغر حول البيروقراطية المصرية ، اذ لم يجد فارقا احصائيا يذكر ، بين اجابات الاقباط المسيحيين وزملائهم المسلمين (٢٦) . وبناء عليه ، يمكن الافتراض ان البيروقراطيين اللبنانيين المشتركين في العينة ، لن يظهروا اختلافا كبيرا في مواقفهم وسلوكهم بناء على انتمائهم الديني.

٧ ــ **الطائفة** : لقد وضعت لائحة بست طوائف في لبنان ، هي على وجه التحديد : الطائفة المارونية ، الروم الارثوذكس ، الروم الكاثوليك ، السنة ، الشيعة ، والدروز . كذلك وضعت بقية الطوائف تحت رمز « آخرون » وتتضمن : الارمن ، البروتستانت ، مع اخرين . هذا وتستخرج هذه المعلومات من السؤال رقم (٤) .

يتوقع ان تظهر الطوائف المسيحية ميلا انمائيا اكثر من الطوائف الاسلامية ولكن هذهالفروقات ليست كبيرة على نحو يسمح بالتحدث عنها .

٨ ـ **العضوية في جمعيات** : لقد طلب من افراد العينة وضع لائحة بكل المؤسسات التي ينتمون اليها من مهنية ، وثقافية واجتماعية (سؤال رقم ٩) . والموظف اللبناني ممنوع حسب القانون من الانضمام الى احزاب سياسية ونقابات ومؤسسات مهنية (٢٧) . ولكن مجلس الخدمة المدنية سمح للموظفين من حملة الشهادات المهنية في الطب ، والهندسة ، والصيدلة ، بالانضمام الى نقاباتهم المهنية ، وعادت وزارة العدل فأفتت بعدم شرعية ذلك ، وطلبت من مجلس الخدمة المدنية وقف هذا الاجراء المعمول به حاليا (٢٨) . ويطلب من كل مرشح للوظيفة العامة ذات الطابع المهني مثل الطب ، والهندسة ، والصيدلة ، ان يقدم ، الى جانب مؤهلاته العلمية ، كتابا من النقابة المختصة ، تسمح بموجبه لهذا الشخص ، بممارسة مهنته في لبنان على اساس انتمائه الى هذه النقابة . وفي سبيل اجراء التحليل العلمي ، قسمت الاجابات حول هذا السؤال الى خمس فئات طبقا لعدد المؤسسات المنتمية اليها : غير منتم الى جمعية ، منتم الى جمعية واحدة ، منتم الى جمعيتين، منتم الى ثلاث جمعيات ، منتم الى اكثر من ثلاث جمعيات .

ان المؤسستين اللتين ينتمي اليهما الفرد في المجتمعات التقليدية هما العائلة والدين . من جهة اخرى يسمى المجتمع المتطور ، مثل مجتمع الولايات المتحدة الاميركية ، بمجتمع «المنضمين» « Joiners » حيث ينتمي الكثير من المواطنين الى عدد كبير من المجموعات ، الاجتماعية منها والتجارية والمهنية والسياسية (٢٩) . يتحدث (وليام حنا) « William Hanna » عن الانضمام الى الجمعيات التطوعية في بعض البلدان الافريقية كطريقة « لتأدية الحاجة الى ضمانة سيكولوجية واجتماعية غير متوافرة في العائلة والقرية ، لا تقدر على توفيرها الادارات الاقليمية

الجديدة » (٣٠) . ويتحدث باي « Pye » عن « القدرة على التقارب مع الاخرين » التي توفرها الجمعيات والمؤسسات كطريقة من طرق الانماء ، الى جانب اكتساب المهارات الجديدة وامتلاك الدوافع لاستعمال هذه المهارات حسب المتطلبات والمستجدات (٣١) .

وهكذا يمكن الافتراض بأن هناك ارتباطا بين عدد المؤسسات المنتمي اليها الانسان واتجاهاته الانمائية ، اذ ان الانضمام الى مؤسسة اجتماعية ومهنية ، يعتبر مؤشرا من مؤشرات رغبة الانسان في التقارب مع الاخرين والخروج من نطاق العلاقات العائلية والدينية التقليدية . ولكن هناك دلائل على ان الموظف اللبناني ينضم ، او لا ينضم ، الى مؤسسات مهنية وتطوعية دون ان يكون له خيار في ذلك . وهذا يعود الى حقيقة ان الموظف مجبور على الانضمام الى نقابة مهنية ، في بعض الحالات ، وممنوع من الانضمام الى الاحزاب السياسية ، في كل الحالات . وهذا التقييد يحد من قوة تأثير هذا العامل على مواقف وتصرفات البيروقراطي .

٩ ــ **مستوى التعليم** : لقد قسمت نتائج الاستمارة المتعلقة بالتعليم (سؤال رقم ٥) الى اربعة عوامل هي : مستوى التعليم ، حقل التخصص ، معهد التعليم العالي ، والوضع الحالي من حيث متابعة الدراسة وقت تنفيذ الاستمارة . وقسم مستوى التعليم الى المستويات التالية : الدراسات العليا ، البكالوريوس ، التعليم المهني ، التعليم الثانوي ، وبعض التعليم .

هذا ويتوقع ان يكون هناك ارتباط مباشر ما بين مستوى التعليم والقابلية للتغير . ويعلق انكلس ، وسميث ، وكاهل ، اهمية كبرى على مستوى التعليم ، كأحد العوامل الرئيسية في تحديد مستوى التحديث للفرد في المجتمع (٣٢) .

١٠ ــ **حقل الاختصاص** : ان حقول التخصص الرئيسية للموظفين اللبنانيين المشتركين في الدراسة هي كالتالي : القانون ، الهندسة والعلوم الطبيعية ، العلوم الاجتماعية ، العلوم الانسانية ،

والعلوم التجارية والاقتصادية . اما الذين لم يتخصصوا في أي حقل فقد وضعوا تحت « لا اختصاص » .

يتوقع ان يكون المحامون أقل الفئات اتجاها نحو التغير بسبب خلفيتهم القانونية ، التي تؤكد على حرفية الكلمة ، وعلى ضرورة التقيد بالاجراءات المرعية . كذلك يتوقع ان يميل المختصون في الاقتصاد والتجارة الى التقيد بالقوانين والاجراءات ، نظرا لتأكيدهم على الرقابة والمحاسبة في المعاملات المالية العامة . ولكن ينتظر ان لا يكون هناك فوارق ذات معنى احصائي ، مبنية على حقل التخصص، وذلك نظرا للتأثير الطاغي للبيئة البيروقراطية المتجانسة .

١١ ـ **معهد التعليم العالي** : لقد تم الرمز الى كل مؤسسة رئيسية للتعليم العالي على حدة . لقد اسست الجامعة اللبنانية عام (١٩٥٢) كجامعة وطنية حكومية، واسست جامعة بيروت العربية عام (١٩٥٩) كفرع من جامعة الاسكندرية المصرية ، اما جامعة القديس يوسف اليسوعية فقد انشأها اليسوعيون الفرنسيون سنة (١٨٧٥)، وتأسست الجامعة الاميركية في بيروت سنة (١٨٦٦) ، وكان اسمها الكلية البروتستانتية . وتجدر الملاحظة الى ان كل جامعة في لبنان تتبع نظاما تعليميا خاصا على نسق الدولة المؤسسة ، مع اختلاف في لغة التدريس . وتعتبر الجامعة اللبنانية المؤسسة الوطنية اللبنانية الوحيدة ، من حيث ادارتها والغالبية العظمى من اساتذتها. هذا وقد تم الرمز الى البيروقراطيين المتخرجين من جامعات عربية خارج لبنان على حدة. كذلك صنف خريجو المعاهد الاوروبية وخريجو المعاهد الاميركية . وصنف المتخرجون من اكثر من مؤسسة على حدة .

يتوقع ان يكون خريجو المعاهد الاوروبية والاميركية اكثر تقبلا للتغير من زملائهم الاخرين ، وذلك بسبب تعرضهم للتيارات الفكرية المتطورة المختلفة . كذلك يتوقع ان يأتي خريجو الجامعات الغربية في بيروت في الدرجة الثانية من حيث قابليتهم للتغير (خريجو الجامعتين الاميركية والقديس يوسف) . ولكن ، وكما ذكرنا ، سابقا

في الفصل الثالث ، يمكن ان يكون لخريجي الجامعة الاميركية في بيروت ميل اقوى نحو الانماء اكثر من خريجي اليسوعية . اما (خريجو الجامعتين اللبنانية والعربية) فينتظر ان يكونوا بالمستوى التحديثي نفسه بينما يبقى (خريجو الجامعات في الدول العربية) ، الاقل تعرضا للافكار والتطلعات الانمائية . ولكن من غير المتوقع ان يكون هناك تأثير قوي على سلوك ومواقف البيروقراطيين ، بسبب تأثير البيئة البيروقراطية الطاغي .

١٢ ـ **الالتحاق بمعهد دراسة** : لقد قسم عامل « الالتحاق » بمعهد دراسة الى فئتين ، وذلك من اجل الترميز : الملتحقون في برنامج للدراسة خلال تنفيذ الاستمارة ، واللاملتحقون في برنامج للدراسة خلال ذلك الوقت .

ويتوقع ان يظهر الملتحقون في برنامج ما ، ميلا اكثر نحو تقبل التغيير من اللاملتحقين ، وهذا يرجع الى ان الملتحق في برنامج معين للدراسة الى جانب عمله الاساسي ، انما يحاول القيام بتغيير انمائي ، ذلك التعليم ليس الا وسيلة للوصول الى الانسان الافضل .

١٣ ـ **الادارة المنتمي اليها** : لقد طلب من المشتركين في العينة، تسمية الوزارة او المؤسسة التي يعملون فيها (سؤال رقم ٦) ، وهذه الادارات ست ، كما ذكرنا سابقا وهي : المديرية العامة للمالية ، وزارة الموارد المائية والكهربائية ، وزارة الاقتصاد الوطني ، المديرية العامة للسياحة ، وزارة التصميم العام ، ومصلحة الانعاش الاجتماعي .

وقد ذكر سابقا في هذا الفصل امكانية وجود فوارق في التحديث ما بين تلك المؤسسات . وان مصلحة الانعاش الاجتماعي ووزارة الموارد المائية والكهربائية يمكن وضعهما في مرتبة اعلى من وزارة التصميم العام ، في هذا المجال ، بينما وضعت المديرية العامة للسياحة والمديرية العامة للمالية في مرتبة منخفضة قبل وزارة الاقتصاد الوطني .

١٤ ــ **تصنيف الوظيفة الحالية** : لقد وضع سؤال عن « اسم الوظيفة الحالية ، وفئتها ، وتاريخ الدخول اليها ». (سؤال رقم ٧). وثمة خمس فئات لموظفي الدولة في لبنان ، حسب ما ذكر في الفصل السابق ، وتمثل الفئة الاولى أعلى المستويات الادارية ، بينما تمثل الفئة الخامسة اقل مستويات الخدمة المدنية .

هذا ويتوقع ان تكون المستويات العليا من البيروقراطية ، عصب المؤسسة واكثرها تحديثا ، من حيث قربها من النظام البيروقراطي الويبري ، كما بحث في الفصل الاول من هذه الدراسة . ويتوقع كذلك في الوقت نفسه ان يكون هناك ارتباط ما بين مستوى البيروقراطية ، ومقارنة التغيير في المؤسسة . فكلما ارتفع الانسان في سلم البيروقراطية ، كلما قويت حدة مقاومته اي تغيير ، لان ذلك يتعارض مع مصالح البيروقراطي نفسه (٣٣) .

١٥ ــ **الخبرة في الخدمة المدنية** : يطلب السؤال رقم (٨) من كل فرد من افراد العينة وضع لائحة بالوظائف التي شغلها والتواريخ المتعلقة بذلك . وهذا العامل يتعلق بخبرة الموظف في اية وظيفة عامة . وقسمت هذه المعلومات بعد ذلك الى ثلاث فترات تاريخية : (٢٠) سنة خبرة او اكثر، (١٩ ــ ١٠) سنوات خبرة، واقل من عشر سنوات خبرة .

هذا ويتوقع ان ترتبط سنوات الخبرة مع التوجيه البيروقراطي ، فكلما ازدادت الخبرة في الخدمة المدنية كلما قويت الاتجاهات البيروقراطية عند الموظف ، من حيث تعلقه بالوظيفة وبالقوانين والاجراءات في المؤسسة التي يعمل فيها (٤٣) .

١٦ ــ **الخبرة في اخر وظيفة شغلها** : لقد استنتجت المعلومات حول هذا العامل من سؤال رقم (٧) ، وقد قسم الى ثلاث فترات مشابهة لما جاء في العامل المتعلق بالخبرة في الخدمة المدنية .

هذا ويتوقع ان يميل الموظفون الذين يملكون خبرة طويلة في وظيفتهم ، الى الشعور بالضمانة الوظيفية اكثر من هؤلاء الذين يملكون خبرة أقل . ولقد وجد بيتر بلو « Peter Blau » ان الشعور

بالضمانة الوظيفية يشجع الموظف على اتخاذ مواقف محبذة للتغيير (٣٥) . وهكذا فان الموظفين ذوي الخبرة الطويلة في وظائفهم، يعكسون الاتجاهات الويبيرية في البيروقراطية .

١٧ ـ **الخبرة في نفس الادارة او الوزارة** : استخرجت المعلومات حول هذا العامل من السؤالين رقم (٧) ورقم (٨) . ولقد قسمت المعلومات حول هذا العامل الى ثلاث فترات مشابهة للفترات المذكورة في العاملين السابقين .

هذا ويمكن الافتراض ان الموظف الذي يقضي فترة أطول ، ضمن الادارة الواحدة ، يميل الى الارتباط اكثر فأكثر مع الاهداف العامة للادارة . وبالتالي ، فهو يرتبط مع أي تغير في البرنامج ، هذا التغير الذي قد يتطلب التوسع في المؤسسة ، في سبيل الوصول الى الهدف ، او في سبيل تطوير هذا الهدف الى اهداف اخرى اذا تحقق الهدف القديم (٣٦) . كذلك ، يتوقع ان تظهر الخبرة في نفس الادارة او الوزارة التأثير ذاته ، كما هي الحال في « الخبرة في الخدمة المدنية » او « الخبرة في الوظيفة » ، وهذا يعني الميل الى التقيد بالنظم والاجراءات المرعية ، كلما طالت الخبرة ، وعدم قبول أي تغيير ، الا ضمن تلك الاجراءات .

هذا وبعد الوصف الموجز للعوامل المستقلة « independent variables » التي استعملت في دراسة الترابط ما بين الخلفيات البيروقراطية من جهة ، والمواقف البيروقراطية والسلوك البيروقراطي من جهة اخرى ، يأتي القسم التالي ليعطي صورة موجزة ايضا ، عن العوامل التابعة « dependent variables » وليقترح بعض الافتراضات « hypotheses » ، حول الترابط ما بين تلك العوامل والعوامل المستقلة المذكورة اعلاه .

عوامل الموقف والسلوك
« Attitudinal and Behavioral Variables »

عوامل الموقف والسلوك التي استعملت لدراسة دور البيروقراطية في عملية التغير في لبنان هي التالية : المبادرة والابداع ، المسؤولية ، السلطة ، القوانين والاجراءات ، المهنية ، العلاقات التقليدية ، الرضا الوظيفي ، الرضا الذاتي ، نظرة البيروقراطي الى صورته العامة عند الجماهير ، مواقف تجاه الحكومة ، المؤشر الليبرالي ـ المحافظ حول قضايا اجتماعية واقتصادية ، تقبل التغيير ، مواقف نحو الجمهور ، والقدرية .

١ . **المبادرة والابداع** : يحاول هذا العامل دراسة اتجاهات المبادرة والابداع عند البيروقراطية اللبنانية . وتعني المبادرة هنا « الاقرار بالفرصة او الحاجة » لتقديم برامج وافكار جديدة (٣٧) . بينما يعني الابداع « توالد ، قبول ، وتطبيق افكار عمليات ، منتوجات ، وخدمات جديدة » (٣٨) . ويتحدث (مونتي بالمر) « Monte Palmer » عن اهمية المبادرة في خلق الجو المؤاتي للتغيير، فيقول ان من واجب الحكومة والبيروقراطية ان تبني الدولة لا لتسيير النظام حسب الاجراءات المرعية فحسب ، وهذا يتطلب ان يأخذ البيروقراطيون المبادرة في اجراء التجربة وفي ايجاد الطرق البديلة لحل المشاكل (٣٩) . اما عدم القدرة على الابداع فتقود الى التصلب ، وهذا بالتالي لا يجعل من البيروقراطية الاداة القابلة لمجابهة التحديات الجديدة .

الافتراض رقم ١ : هناك ميل عند البيروقراطية اللبنانية نحو قليل من المبادرة الشخصية والابداع .

لقد وجد برغر في دراسته عن البيروقراطية المصرية ميلا عند هذه البيروقراطية نحو الابتعاد عن اخذ المبادرة على كل المستويات (٤٠) . وقد جاءت الدراسات عن البيئة اللبنانية ،

خصوصا عن العلاقات العائلية لتؤكد ذلك ، كما عالجه الجزء الثاني من هذا الكتاب .

هذا وتحاول اسئلة الاستمارة التالية معالجة المبادرة والابداع :

سؤال رقم ٢١ ـ أ ـ هل تتاح لك المبادرة الذاتية في عملك ؟
ب ـ في حالة الايجاب ، الى اي مدى يتجاوب رؤساؤك بالنسبة الى مبادرتك الشخصية؟

سؤال رقم ٢٣ : هل هناك تقدير معنوي كاف من قبل رؤسائك لاية جهود اضافية تقوم بها في عملك الوظيفي ؟

٢ . **المسؤولية** : يحاول هذا العامل دراسة السبب الرئيسي الذي يعوق المبادرة والابداع عند البيروقراطيين في الدول النامية ، والمتعلق في تهربهم من تحمل المسؤولية (٤١) .

الافتراض رقم ٢ : هناك ميل عند البيروقراطيين اللبنانيين للتهرب من حمل المسؤولية .

يتحدث برغر عن البيروقراطية المصرية في كلمات تنطبق على كل البيروقراطيات في الدول العربية والدول النامية فيقول :

« يجب ان يشمل اي حديث عن الخدمة المدنية في مصر، بل في الشرق الادنى بشكل عام ، عدم رغبة الموظفين الكبار تفويض المساعدين مسؤولياتهم ، وخوف هؤلاء المساعدين من القبول بهذه المسؤوليات . وقد اكدت تجارب الكاتب الخاصة هذه الامور . . . فالمسؤولية يجري نقلها كلما سنحت الفرصة لذلك . ويميل الموظف الى اتباع رؤسائه بخنوع دون وجود اي مجال من الاختيار الشخصي ، حتى ضمن اطار واسع من الوفاق. بينما يمكن للانسان فيأقرب فرصة، على ما يظهر، ان

يعرف مشاعر الكبار باختبارها عند الصغار ، فكل موظف يسجل بدقة الموقف الذي يراه لدى المرتبة الاعلى منه » (٤٢).
هذا وتحاول الاسئلة التالية تحديد ماهية وجود المسؤولية في الوظائف الحالية ومقدار هذه المسؤولية .

سؤال رقم ١٥ : هــل تعتقد ان هنــاك مسؤولية كبيرة او متوسطة او قليلة في وظيفتك الحالية ؟

وكما يتوقع ان يعرف كل موظف مسؤولياته ، يتوقع ان يحاول معظم الموظفين تفادي تحمــل هــذه المسؤولية . ويلاحظ بالمر أن البيروقراطيين الصغار في المناطق النامية يتفادون المسؤولية عــن طريق احالة معظم القضايا الى رؤسائهم ، بدلا من اقرارها في اسفل السلم الاداري (٤٣) . ولقد وضعت العبارة التالية في الاستمارة لرؤية ردة الفعل عند البيروقراطيين على نقل المسؤولية الى الاخرين .

سؤال رقم ٤٠ : انك تحاول في كل عمل تقوم به في وظيفتك ان تستشير رئيسك حتــى لا تتحمل المسؤولية بمفردك .

كذلك وضع سؤال لمعرفة موقف البيروقراطيين مما اذا كانوا يفضلون تحمل مسؤولية كبيرة او قليل من المسؤولية .

سؤال رقم ٥٩ : هــل تفضل (ضــع ارقاما حسب الافضلية مبتدئا بـ ١ للافضل و ٢ لما يليه وهكذا)

ا ــ وظيفة عالية مع مسؤولية كبيرة .
ب ــ وظيفة متوسطة مع مسؤولية متوسطة .
جـ ــ وظيفة بسيطة مع قليل من المسؤولية .

٣ . **السلطة** : يعالج هذا العامل القوة على عمل الاشياء . ومن ناحية اخرى ، يعني قدرة الفرد على وضع شروط لكيفية عمــل

الاخرين ، بكلمة اخرى ، انها قدرة احد المناصب الاجتماعية ـ البيروقراطية على تحديد اعمال المناصب الاجتماعية ـ البيروقراطية (٤٤) . وبالتالي ، يحاول هذا العامل النظر فيما اذا كانت السلطات معطاة للموظفين للقيام بواجباتهم ، وعما اذا كانت هذه الواجبات محددة وواضحة او مبهمة . هذا ويمكن اقتراح الافتراضين التاليين ، بناء على الدراسات التي تبحث في الادارة اللبنانية ، بشكل خاص ، والادارة في الدول النامية بشكل عام :

الافتراض رقم ٣ ـ ١ : هناك ميل نحو وجود واجبات محددة وواضحة للبيروقراطيين اللبنانيين .

الافتراض رقم ٣ ـ ٢ : هناك ميل نحو عدم اعطاء سلطات كافية للبيروقراطيين اللبنانيين .

في هذا المجال يلاحظ اسكندر بشير تذمر العديد من الرسميين اللبنانيين ، من ان كل القرارات تتخذ في أعلى الهيكلية الادارية (٤٥) . وقد جاءت هذه الملاحظة ايضا في كل الابحاث التي اجريت في لبنان وبقية الدول العربية ، كما ورد في الجزء الثاني من هذه الدراسة . ويمكن ارجاع تركيز السلطة وتلكؤ البيروقراطية في تفويضها ، الى عدم ثقة الرؤساء في مقدرة مرؤوسيهم ، وهي مرتبطة كذلك بالمقام والمنزلة ، اذ ان « السلطة تولد المنزلة » (٤٦) . وهكذا ، وبسبب فقدان الثقة بالمرؤوسين ، فان السلطات المعطاة للموظفين هي عادة محددة وواضحة . بل هي محددة لدرجة لا تترك اي خيار للبيروقراطي الا باتباع حرفية القوانين لا روحها .

هذا ولقد استعملت الاسئلة التالية في الاستمارة لقياس عامل « السلطة » :

سؤال رقم ١٩ ـ أ : هل عندك سلطة كافية للقيام بعملك على افضل وجه ؟

ب : اذا كان الجواب بالنفي ، فلماذا تعتقد ذلك ؟

سؤال رقم ٤٧ : ما رايك في القول ان السلطات المعطاة للموظفين في دائرتك محددة .

٤ . **الاجراءات والانظمة** : يعالج هذا العامل نظرة البيروقراطي الى الاجراءات الادارية والعمل الروتيني في الوظيفة ، وكذلك وجهة نظر البيروقراطيين في تلك الاجراءات واهميتها . اما الافتراضات التي ستدرس فهي التالية :

الافتراض رقم ٤ ــ ١ : تميل الاجراءات اللبنانية الادارية الى التعقيد والروتينية .

الافتراض رقم ٤ ــ ٢ : يميل البيروقراطيون اللبنانيون الى اخذ القوانين والاجراءات بعين الاهمية .

هذا ويتحدث موظف لبناني كبير عن الاجراءات اللبنانية قائلا :

« ان الادارة اللبنانية تعتمد في تنظيمها ، في الربط بين الرؤساء والمرؤوسين ، وفي سير المعاملات فيما بين هؤلاء ، حسب قاعدة التسلسل الهرمي التي تقضي بعدم امكان ممارسة رئيس اعلى صلاحياته ازاء موظف ادنى الا عن طريق رئيس هذا الموظف المباشر ، ووجوب مرور المعاملات بين الرئيس الاعلى والموظف الادنى عن طريق الرئيس المباشر لهذا الاخير ايضا » (٤٧) .

ويتابع هذا الموظف الكبير قوله :

« ومن نتائج هذا المبدأ ان الراي السائد لدى اكثر الموظفين هو ان الادارة يجب ان تتسلسل بصورة حتمية على الوجه التالي : مدير عام ، مدير او رئيس مصلحة ، رئيس دائرة ، رئيس قسم ، محرر ، كاتب ... ويعني ذلك ان الوحدات التي تلي المديرية العامة يجب ان تكون حتما مديريات او مصالح وهكذا . وهذا سبب كبير من اسباب تعقد

المعاملات ، وكثرة مراحل سيرها ، وبالتالي عدم وصول الاصلاح الاداري الى أهم هدف من اهدافه » (٤٨) .

ووجد اميل شحاده في دراسته حول البيروقراطية في الاردن ان (٧٠٪) من العينة المأخوذة ، قد أيدوا الملاحظة بأن العمل الحكومي روتيني وممل ، كذلك اشار الى ان (٦٠ ٪) من البيروقراطيين المشتركين في الدراسة ، قد أيدوا أهميـة الكتيِّب الـذي يشرح القوانين والانظمة كدليل للموظف (٤٩) .

اما الاسئلة المتعلقة بهذا العامل فهي التالية :

سؤال رقم ١٠ ـ أ ـ ألديك كتيب يشرح الانظمة او المهام التي تحدد سير العمل في وظيفتك ؟
ب ـ اذا كان لديك مثل هذا الكتيب ، فالى أي حد تراه مهما بالنسبة الى وظيفتك ؟

سؤال رقم ١١ ـ هل تصنف واجباتك الوظيفية علـى انهـا
أ ـ روتينية .
ب ـ متنوعة .
ج ـ متنوعة كثيرا .

سؤال رقم ١٢ هل تفضل واجباتك الوظيفية على ان :
أ ـ تتبع نفس الروتين .
ب ـ تختلف نوعا ما .

سؤال رقم ١٣ ـ هل ان تطبيق مبدأ التسلسل الاداري فـي العمل امر اساسي في نظرك ؟

سؤال رقم ٢٢ ـ أ ـ هـل يجـري تطبيق الاحكـام المتعلقة بالترقية ؟
ب ـ اذا كان الجواب بالنفي فالى اي مدى ؟

سؤال رقم ٢٤ ـ الاجراءات الادارية في دائرتك هل هي مبسطة ؟

٥ ـ **المهنة** : يحاول هذا العامل ان يعالج بعض التصور البيروقراطي للخدمة العامة ، من حيث الخبرات المستقلة ، والتقيد بمثاليات الخدمة العامة ، والقيم المهنية ، اكثر من الاهتمام بالمصلحة الشخصية . في هذا النطاق ، يحدد بيرغر ثلاثا من نواحي المهنية كالتالي :

١ . المهارة : التأكيد على الكفاية التقنية كخاصة اساسية لاية مجموعة منظمة ، وعلى الانضباط النفسي والتنظيم النفسي في المجموعة وذلك من اجل الحفاظ على مستوى معين من المهارات .

٢ . الحماية الذاتية : التأكيد على المصلحة الذاتية للمجموعة المهنية من خلال احتكارها العمل ، والسرية ، والعزلة .

٣ . الخدمة : التأكيد على خدمة الجمهور او الزبون ، كاحدى الخصائص الرئيسية للنشاط المهني وكذلك التأكيد على حماية المصلحة العامة (٥٠) .

ويمكن اقتراح الافتراضات التالية بناء على الملاحظات الشخصية ، وبناء على مراجعة الدراسات حول سلوكية الموظف في بلاد الشرق الاوسط وخصوصا في لبنان :

الافتراض رقم ٥ ـ ١ يمتلك البيروقراطيون اللبنانيون توجيها ضعيفا في نواحي المهارة والخدمة العامة .

الافتراض رقم ٥ ـ ٢ يميل البيروقراطي اللبناني نحو الحماية الذاتية في القيم المهنية .

سأل بيرغر افراد العينة ، في دراسته عن البيروقراطيين المصريين ان يذكوروا بعض العناصر التي تتكون منها هيبة الوظيفة ،

حسب درجة أهميتها ، فوضع (٣٨٪) منهم خدمة الدولة اولا ، وادرج (٣١٪) منهم الراتب الجيد ، واحوال العمل ، كأهم عنصر ، بينما لم يذكر المهارة في أعلى المراتب غير (١٩ ٪) منهم . وقد قاد ذلك الى القول ان الجهاز البيروقراطي العالي في مصر ، يظهر ميولا ضعيفة نحو المهارة والخدمة العامة ، لعدم وضعهما في مرتبة عالية . من ناحية اخرى فضل (٨٢ ٪) من العينة ذاتها وجود جمعية مهنية للبيروقراطيين ، وافاد (٩١ ٪) من المؤيدين لمثل هذه الجمعية ، انهم بحاجة اليها لحماية مصالحهم الاقتصادية . وهذا مؤشر الى قوة ناحية الحماية الذاتية في عامل المهنية (٥١) .

اما كسرواني فقد سأل ، في دراسته عن الفساد في الادارة اللبنانية ، عينة من البيروقراطيين اذا كانوا في حاجة الى خدمات النافذين ، فوجد ان (٣٥٪) يحتاجون خدماتهم في الترقية والانتقال و (٤١٪) يحتاجونهم عند وقوعهم في بعض المشاكل (٥٢) . كذلك اظهرت الدراسة نفسها ان (٢٨ ٪) فقط من افراد العينة ، يعتبرون المؤهلات كعامل مهم في الترقية ، ولكن يجب ان يدعمها النافذون ، بينما يذكر (١٤٪) فقط من العينة المؤهلات كشرط كاف للترقية . من جهة اخرى ، يعتبر (٥٤٪) ان مصير الترقية مرتبط باعتبارات اخرى غير المؤهلات . وبناء عليه يعتبر كسرواني ان البيروقراطيين يعملون في بيئة ، يرتبط فيها مصيرهم بالعلاقات اكثر مما يرتبط بالمؤهلات او الانجازات الشخصية (٥٣) .

وتتحدث دراسة اخرى حول الادارة العليا في لبنان عن « غياب روح الخدمة العامة بين الموظفين العامين » كأول نقطة ضعف عند الادارة اللبنانية (٥٤) . وتذكر دراسة اخرى حول الادارة اللبنانية ، ان البيروقراطي ينظر الى الوظيفة العامة ، كدكان يمكنه من مردودها كسب معيشته ، دون مجرد القيام بالخدمة العامة . وهذه النظرة الى الوظيفة العامة تعتبر الخطوة الاولى نحو خسارة الضمير المهني (٥٥) . وقد تأكد عدم وجود فكرة الخدمة العامة عند البيروقراطيين اللبنانيين ، في النتائج التي خرج بها كسرواني ، فقد

وجد ان (٧٠٪) قد دخلوا الوظيفة بسبب عدم وجود فرص عمل اخرى ، ودخل (٥٪) فقط للحصول على دخل افضل ، بينما لـم يؤت على ذكر الخدمة العامة . ويقول كسرواني ان عدم وجود روح الخدمة العامة منتشر ، لا عند البيروقراطيين فحسب ، بل ايضا عند الجماهير .

ان فقدان روح الخدمة العامة ليس بظاهرة لبنانية فقط ، بل يتعداها الى الدول العربية ، حتى المتقدمة . فلقد وجدت الدراسة عـن ديترويت بالولايـات المتحدة الاميركية ان (٧٣٪) مـن افراد العينة قد ابدوا رغبتهم في العمـل مـع الحكومة بسبب الضمان الوظيفي (٥٧) .

ومن جهة اخرى ، يجتمع البيروقراطيون اللبنانيون والمصريون في مفهومهم للحماية الذاتية . وفي هذا المضمار يقول ايلي سالم في دراسته عن لبنان ان افراد العينة يعارضون ايـة خطوات يمكـن ان تؤدي الى ان تأخذ الحكومة بعين الاعتبار في عملية التوظيف العامة ، بعض الامور مثل الوضع الاجتماعي ، الثروة ، الدين ، او المعتقد السياسي (٥٨) . كما تم تسجيل الاتجاه ذاته في ردهم على سؤال حول مختلف المجموعات الضاغطة في الادارة ، اذ لم يعترفوا او نفوا قبول « المجموعات الضاغطة » كظاهرة واقعية في اية ادارة (٥٩) .

هذا وقـد وضعت مجموعة اسئلـة لاختيـار الافتراضين المذكورين اعلاه حول المهنية . واشتقت معظم هذه الاسئلة من اسئلة سابقة لاستمارات وضعت لدراسات بيرغر ، شحادة ، وسالم . اما مجموعة الاسئلة فهي التالية :

ا ـ اسئلة متعلقة بالمهارة

سؤال رقم ٢٥ : يجب ان يكون اختيار الاشخاص للعمل في دائرتك معتمدا على المهارة فقط لا غير .

سؤال رقم ٤٨ : هل في رايك ان افضل عامل لتأمين نجاح الموظف

في دائرته (كنيل احترام رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه وكقول آرائه بينهم) هو من خلال (ارجو ابداء رأيك في كل عامل من العوامل المذكورة مع اضافة اي عامل آخر في النهاية) .

أ ـ اتباع حرفية القوانين .
ب ـ تقديم آراء جديدة .
ج ـ الثـروة .
د ـ النفوذ الاجتماعي .
هـ ـ الجدارة والفعالية في العمل .
و ـ النفوذ السياسي .
ز ـ عوامل اخرى (حدد) .

سؤال رقم ٥٠ : اذا كان عندك زميل موظف ويود الانتقال من وظيفته الحالية الى وظيفة او مركز افضل في الادارة العامة فانك ستنصحه بأن أفضل طريقة تؤمن غايته هي :

أ ـ استعمال الثروة .
ب ـ الجدارة والفعالية في العمل .
ج ـ اتباع حرفية القوانين .
د ـ تقديم آراء جديدة في عمله الحالي .
هـ ـ استعمال النفوذ السياسي .
و ـ استعمال النفوذ الاجتماعي .
ز ـ طرق اخرى (حدد) .

ب ـ اسئلة متعلقة بالخدمة العامة

سؤال رقم ٤٢ : ان العمل في سبيل خدمة المجتمع هو من أهم الاشياء التي يجب ان تؤخذ في الحسبان في اية وظيفة كانت .

سؤال رقم ٤٣ : قد يضطر الانسان ان يفقد صديقا له في بعض الاحيان في سبيل التقدم بعمله أيا كان هذا العمل .

سؤال رقم ٦٠ : لقد انضممت الى سلك الادارة العامة لانه كان السبيل الوحيد لكسب العيش او لارضاء ذاتي او لانها أفضل طريقة لخدمة الناس ... الخ (رقم هذه الاشياء حسب الافضلية مبتدئا بالرقم (١) وهكذا :

ا ــ ارضاء ذاتي .
ب ــ هيبة وكسب وجاه .
جـ ــ أفضل سبيل لضمان المعيشة .
د ــ سبب آخر (حدد) .

جـ ــ اسئلة متعلقة بالحماية الذاتية

سؤال رقم ٢٦ : يجب فتح المجال امام الموظفين لكي ينظموا انفسهم في نقابات مهنية كبقية الموظفين والعمال في القطاع الخاص .

سؤال رقم ٤٩ : هل تعتقد ان على الادارة العامة ان تأخذ بعين الاعتبار عوامل اخرى في عمليات التعيين الى جانب مستوى التعليم والخبرة مثالا على ذلك :

ا ــ الوضع الاجتماعي للمرشح للوظيفة .
ب ــ الارتباطات العائلية للمرشح .
جـ ــ ثروته .
د ــ الطائفة .
هـ ــ المعتقد السياسي .
و ــ عوامل اخرى (حدد) .

سؤال رقم ٥٣ : عندما تقوم بمهمتك الوظيفية تتعرض في بعض الاحيان الى ضغوط من : (ضع ارقاما حسب أهميــة الضغوط مبتدئا برقــم ١ ثــم ٢ و ٣ وهكذا).

أ ــ العائلة .
ب ــ الاصدقاء .
جـ ــ الزملاء في العمل .
د ــ النــواب .
هـ ــ رجال الدين .
و ــ آ خرون (حدد) .

سؤال رقم ٥٦ : ضع علامة امام الاعتبارات التي تأخذها الادارة في عملية التوظيف حاليــا (ضــع ارقاما حسب اهمية الاعتبارات مبتدئا برقم ١ للاعتبار الاكثر اهمية و ٢ للذي يليه وهكذا) .

أ ــ مستوى التعليم .
ب ــ الخبــرة .
جـ ــ الطــائفة .
د ــ اعتبارات اخرى (حدد) .

٦ ــ **العلاقات التقليدية** : يحاول هــذا العامل دراسة نمط ارتباط البيروقراطيين اللبنانيين بالمؤسسات التقليدية مثــل العائلة والطائفة الدينية ، مقابل مؤسسات حديثة كالاحزاب والمجموعات السياسية وكالدولة . هذا ويمكن اقتراح الافتراض التالي ، بعد مراجعة للابحاث المتعلقة بذلك :

الافتراض رقم ٦ : يميل البيروقراطيون اللبنانيون الى علاقات اوثق مــع المؤسسات التقليدية بالمقارنة مــع علاقات بالمـؤسسات الحديثة .

وقد اشار بالمر الى ان العلاقات العائلية ، العشائرية ، والعرقية لمعظم سكان المجتمعات الانتقالية ، هي اكثر قوة من العلاقات مع الدولة (٦٠) . ولكن ، وكما تبين في الجزء الثاني من هذه الدراسة ، فان العلاقات العائلية والدينية في لبنان بدأت تميل الى الانحدار ، بالرغم من بقائها قوة لا يستهان بها . هذا ويتوقع ان يزداد الارتباط بالدولة قوة ، نظرا لزيادة نشاطاتها ، خصوصا في مجالات الانعاش الاجتماعي ، والضمان الاجتماعي ، والتعليم الرسمي . ويتوقع ، من ناحية اخرى ، ان يبقى الارتباط مع المؤسسات والاحزاب السياسية ، ارتباطا هشا بسبب العوامل التي بحثت في الجزء الثاني من هذه الدراسة .

لقد تقرر عدم اضافة المؤسسات السياسية في السؤال عن الولاء ، بسبب وجود قانون يمنع الموظفين من الانخراط في اي حزب سياسي ، كما حدد في المادة (١٥) من قانون الموظفين ، ولكن ترك هذا السؤال مفتوحا حتى يتمكن البيروقراطي من اضافة المؤسسة التي يريد اضافتها . اما الاسئلة المتعلقة بالعلاقات التقليدية فهي بالتحديد التالية :

سؤال رقم ٥١ : الى اي المؤسسات تشعر بانتماء وولاء اكثر (رقم هذه المؤسسات حسب الافضلية واضعا رقم (١) امام المؤسسة التي تفضلها اكثر من غيرها و (٢) امام المؤسسة التي تليها وهكذا) .

ا ــ الدولــة .
ب ــ الطائفــة .
ج ــ العائلــة .
د ــ غيرها (حدد) .

سؤال رقم ٥٢ : في رأيك ان افضل مؤسسة لحماية مصالحك الخاصة (كتوفير الامن ومستقبل وحياة افضل هي (ضع ارقاما حسب الافضلية مبتدئا برقم (١) ثم (٢) وهكذا) .

أ ــ المؤسسات السياسية .
ب ــ الطائفة .
ج ــ الدولة .
د ــ العائلة .
هـ ــ مؤسسات اخرى (حدد) .

٧ ــ **نظرة البيروقراطيين الى صورتهم العامة** : يعالج هذا العامل كيفية تخيل البيروقراطيين اللبنانيين لمواقف الجمهور تجاههم . هل يخاف او يحترم المواطن البيروقراطيين ؟ هل يقدر جهودهم ؟ هل يحتفظ المواطن بمقام رفيع للوظيفة العامة ؟ هل يهتم بما تقوم به الحكومة من مشاريع ام لا يكترث ؟ واين يضع المواطن الخدمة العامة بالمقارنة الى المهن الاخرى ؟ هذا ويمكن اقتراح الافتراض التالي بهذا الخصوص :

الافتراض رقم ٧ : يميل البيروقراطيون اللبنانيون الى رؤية انفسهم كهدف للاحترام والخوف من قبل المواطن العادي بالرغم من ميلهم الى الاقرار بانخفاض مستوى مكانتهم ومقامهم عند الجمهور .

ان من أهم اهتمامات العملية الادارية الديموقراطية تأمين الخدمات المختلفة للجمهور ، وبالتالي لا يمكن ان تتم هذه العملية ، دون وجود تناسق في العلاقات ما بين البيروقراطيين ، من جهة ، والجمهور من جهة اخرى .

ويتحدث بيرغر عن انخفاض في مقام الخدمة المدنية كمهنة ، فعندما سأل البيروقراطيين المصريين لكي يضعوا عشر مهن مختلفة بالترتيب حسب ما يراه الجمهور ، وضعت وظيفتان عامتان في المرتبتين السادسة والسابعة (٦١) . ومن ناحية اخرى ، وجه السؤال نفسه الى البيروقراطيين الاردنيين فجاءت وظيفة رئيس ادارة حكومية في المرتبة الثالثة ، بينما جاء منصب الكاتب في المرتبة

الثامنة ، وقد علـق شحادة على هذا الفارق ، مـا بـين مواقف البيروقراطيين في مصر والاردن ، بالقول ان ذلك يعود الـى النمو المتزايد للتصنيع والمهنية للمجتمع المصري (٦٢) .

كذلك وجد بيرغر ان الموظفين المصريين يعتبرون انفسهم اهدافا للاحترام ، والخوف ، والشك لدى جماهير السكان (٦٣) . ففي سؤال حول الاحترام ، اجاب (٨٢ ٪) من افراد العينة بالايجاب عند سؤالهم عما اذا كان الجمهور يحترمهم ، بينما قال (٥٩ ٪) منهم ان الجمهور يخافهم (٦٤) .

وقد اتفق بيرغر وشحادة على ان البيروقراطيين فـي مصر والاردن قد تذمروا من ان جماهير الشعب لا تقدر عملهم ، فلقد اجاب (٧٩٪) من العينة في مصر بعدم وجود تقدير لعملهم ، بينما اجاب (٦٤٪) من عينة الاردن بعدم وجود تقدير او وجود القليل من التقدير لعملهم (٦٥) .

ويرى بعض الباحثين ان الفارق الرئيسي ما بين الامم النامية والمتطورة ، يعود الى الطريقة التي تنظر فيها المجتمعات الى العلاقات ما بين المجتمـع والحكومة (٦٦) . ففـي المجتمع التقليدي ، تبنى العلاقة ما بين الحكومة والشعب على خوف المجتمع وخنوعه وتشامخ البيروقراطيين وتعطفهم . وفي هذا النوع من الاجواء يجهل الجمهور عادة نشاطات الحكومة . وقد لاحظ كسرواني وجود مثل هذا الجهل في الحالة اللبنانية (٦٧) . من جهة اخرى يربط ليرنر التحديث « بالاسلوب المشارك للحياة » فهو يتوقع ان يكون للناس آراء حول الشؤون العامة وان يكون لآرائهم هذه وزن يذكر (٦٨) . ويتحدث (غبريال الموند) « **Gabriel Almond** » (وسيدني فيربا) « **Sydney Verba** » عن « المواطن المشارك » وهو الانسان المتطور الذي لا يدرك فقط نتاج الجهاز الحكومي ، ولكنه مستعد ايضا ليساهم في وضع الضغوط المطلوبة على المسيطرين على هذا الجهاز الحكومي ، وهم البيروقراطيون والسياسيون ، وذلك في سبيل تحقيق الاهداف المطلوبة (٦٩) . فالجمهور في المجتمعات المتطورة يهتم كثيرا في متابعة

نشاطات الحكومة والموظفين . والحقيقة ان اهتمام المواطنين في نشاطات الحكومة في الدول المتطورة مرتفع لدرجة انه يصبح عامل انضباط على تصرفات الحكومة من خلال الجسم التشريعي والجهاز الاعلامي . وهكذا يجب تشجيع الجمهور على معرفة حكومته ونشاطاتها للمساعدة في ردم الهوة ما بين المجتمعات المتطورة والتقليدية .

اما الاسئلة التالية التي تشير الى الصورة العامة للبيروقراطية، كما يراها البيروقراطيون انفسهم في لبنان ، فهي مستقاة من استمارة بيرغر عن مصر :

سؤال رقم ٢٧ : في رأي عامة الشعب ، الوظيفة العامة هي ارفع الوظائف .

سؤال رقم ٢٨ : عند المواطن العادي التقدير الكافي للمهام التي يقوم بها موظف الدولة .

سؤال رقم ٢٨ : المواطن العادي يخاف موظف الدولة .

سؤال رقم ٣٠ . المواطن العادي يحترم موظف الدولة .

سؤال رقم ٣١ : في الوقت الحالي يهتم المواطنون الاهتمام الكافي بنشاطات الحكومة .

سؤال رقم ٥٤ : يختلف الناس في تقدير المناصب والاعمال المتنوعة . ضع رقم (١) الى جانب العمل الذي يعتبره الناس ارفع مقاما من غيره ورقم (٢) الى جانب العمل الذي يأتي في الدرجة الثانية هكذا .
ا ـ الوظيفة العامة .
ب ـ العمل المهني الحر (طب ، هندسة ، محاماة) .
ج ـ العمل في الحقل الزراعي .
د ـ العمل في التجارة والخدمات .

٨ ـ **الموقف تجاه الشعب** : يحاول هذا العامل دراسة الاتجاهات في ميول البيروقراطيين نحو الشعب . هل يشعرون بأن الشعب جدير بالثقة ؟ هل يشعرون ان الشعب يمكن ان يأتلف ويعمل معا دون اي شك او ريبة ؟ هل يعتقدون انهم يعيشون في مجتمع تصان فيه الحقوق وتحترم ، ام على كل شخص ان يحارب لنيل حقوقه ، وان الحياة يجب ان تمنح للقوى فقط ؟ هذا ويمكن اقتراح الافتراض التالي بعد مراجعة بعض الدراسات ونتيجة لملاحظات شخصية :

الافتراض رقم ٨ : يملك البيروقراطيون اللبنانيون شعورا سلبيا تجاه الشعب بشكل عام .

لا يتطلب الانماء ، كما يراه بعض الباحثين ، امتلاك العديد من المهارات ووجود دوافع لاستعمال هذه المهارات ، ولكنه يتطلب ايضا « القدرة على الاتصال بالآخرين » وذلك من اجل بناء الدولة (٧٠) . وكما لاحظنا في الجزء السابق من هذه الدراسة ، ان الشخصية اللبنانية المثالية ، مثلها مثل الشخصية العربية ، هي شخصية فردية تنظر الى الآخرين بالشك والريبة ، وعدم الثقة في جو تهيمن عليه العداوة والمنافسة الشخصية (٧١) .

هذا وقد استعملت بعض الامثال الشعبية اللبنانية لقياس موقف البيروقراطيين من الشعب . ولقد جاءت ردة الفعل على هذه الطريقة غير المباشرة مشجعة واعطت نوعا من الصبغة غير الرسمية على الاستمارة :

سؤال رقم ٤٤ : ما رايك في القول ان معظم الناس ميالون الى معاونة الاخرين .

سؤال رقم ٦١ : ما رايك في القول انه اذا لم تكن ذئبا اكلتك الذئاب .

سؤال رقم ٦٢ : ما رايك في القول ان جميع الناس يقولون يا رب نفسي ، ومن بعد حصاني ما ينبت حشيش .

٩ ـ **الموقف تجاه الحكومة** : يحاول هذا العامل دراسة مواقف البيروقراطيين تجاه الحكومة كربة عمل . وقد اقترح الافتراض التالي على سبيل الدرس :

الافتراض رقم ٩ : يتجه البيروقراطيون اللبنانيون الى عدم الرضا من الوظيفة العامة .

لقد اظهرت دراسة حول الادارة التركية ان (٦٣٪) من الموظفين المشتركين بالعينة ، والذين يملكون خبرة من خمسة الى خمس عشرة سنة كانوا ضد عودتهم الى السلك الحكومي ، اذا ترك لهم الخيار في الدخول مرة ثانية (٧٢) . ومن جهة اخرى ، سئل موظفون مصريون كبار عن نوع المهنة التي يمكن ان ينصحوا فيها قريبا لهم . وقد اجاب (٤) من اصل (٢٤٨) بأنهم ينصحون بالوظيفة الحكومية كأحسن خيار . وفي الدراسة ذاتها قال (٩ ٪) فقط او (٢١) من اصل (٢٤١) بأنهم يفضلون الخدمة المدنية كمهنة (٧٣) .

كذلك بين ايلي سالم في دراسته عن كبار الموظفين اللبنانيين ، ان معظم هؤلاء المشتركين يفضلون عدم دخول اولادهم الوظائف الادارية الحكومية (٧٤) . كذلك سأل كسرواني الموظفين اللبنانيين في عينته عن المهنة التي يفضلونها لاولادهم ، فكان جواب (٤٥٪) منهم انهم ضد الخدمة المدنية كمهنة ، بينما فضلها (١٢٪) وامتنع (٣٩٪) عن الاجابة ، وكان من المتنعين من فضل الهندسة او الطب كمهنة بديلة (٧٥) .

اما الاسئلة المتعلقة بهذا العامل فهي التالية :

سؤال رقم ٤١ : ان افضل سبيل للنجاح في هذه الحياة هو العمل في خدمة الدولة .

سؤال رقم ٤٥ : ما رأيك في القول انه اذا كان عندك ابن فسوف تشجعه على ان يصبح موظف دولة .

١٠ ـ **الرضا الوظيفي** : يعالج هذا العامل الاتجاهات المختلفة المرتبطة بالوضع المتعلق بالرضا بالوظيفة الحالية . وترجع اهمية ذلك الى ظاهرة ان « الاشخاص الراضين في وظائفهم هم اكثر التزاما بالمؤسسة ، وبالتالي ، هم اكثر تقبلا للافكار الجديدة التي تؤدي الى تحسين الانتاج او الخدمات » (٧٦) . اما الافتراضات التالية فهي مقترحة لتشير الى الرضا الوظيفي عند البيروقراطيين اللبنانيين :

الافتراض رقم ١٠ــ١ : يظهر البيروقراطيون اللبنانيون بشكل عام رضاهم عن وظائفهم .

الافتراض رقم ١٠ــ٢ : يظهر البيروقراطيون اللبنانيون عدم رضاهم من وضعهم المالي .

يمكن القول ان البيروقراطيين اجمالا راضون عن وظائفهم . فلقد اظهر مسح اجري على مواقف الموظفين في القطاع العام بالولايات المتحدة الاميركية « عدم وجود أي اتجاه واضح » لاي مجموعة (مبنية على الجنس ، العمر ، والتعليم) من موظفي حكومات الولاية، والمقاطعة ، والبلدية في كنساس ، ايوا ، ووسكنسون ، بتفضيل خاص او بنقد وظائفهم بشكل قاس (٧٧) ويظهر المسح ان (٨٠٪) من العينة على الاقل قد سجلوا مواقف تفضيلية ، وسجلوا رغبتهم في البقاء في وظيفتهم ، مع اختلاف بسيط من مجموعة الى اخرى .

واظهرت ايضا دراسة للبيروقراطية في دولة نامية مثل الهند ، ان غالبية الموظفين راضون عن وظيفتهم خصوصا عن الوظائف المرتبطة بادارات الانماء الصحي والمحلي (٧٨) . ومن ناحية اخرى ، يلاحظ بيرغر في دراسته عن مصر ان « الموظفين المصريين الكبار ، يظهرون اختلافا ما بين الطريقة التي ينظرون فيها الى منزلتهم ، والطريقة التي ينظر بها الجمهور اليهم . فهم من جهة يعبرون عن عدم رضاهم عن وضعهم الاقتصادي ، وعن مقامهم في هذه الاوقات ، ومن جهة ثانية، يعتقدون ان سمعتهم حسنة عند عامة الشعب (٧٩).

ولكن شحادة يذكر ان الموظف في الاردن ينظر الى الوظيفة بنفس المنظار الذي يظن ان الجمهور ينظر به اليه (٨٠) . هذا وتشير كل الدراسات حول البيروقراطية الى ان أهم مصدر لعدم رضا الموظفين ، عائد الى الجانب الاقتصادي وعلى راسه الراتب (٨١) .

اما الاسئلة التي وضعت في الاستمارة لقياس هذا العامل فهي التالية :

سؤال رقم ١٤ : هل تعتقد ان طبيعة العمل الذي تقوم به يتناسب مع مجال اختصاصك او اهتمامك ؟

سؤال رقم ١٨ : ضع اشارة لتشير عن ماهية رضاك عن وظيفتك .

سؤال رقم ٢٠ : ضع علامة امام الجواب الذي يصف بصورة صحيحة حقيقة شعورك نحو وظيفتك .

أ ـ انني مسرور جدا وراض عن وظيفتي .
ب ـ انني راض عن وظيفتي نوعا ما .
ج ـ لست راضيا عن وظيفتي ولا اتذمر منها .
ـ انها في حدود الوسط .
د ـ انني متضايق قليلا من وظيفتي .
هـ ـ انني متضايق جدا من هذه الوظيفة وغير سعيد فيها .

سؤال رقم ٥٥ : الاشياء التي تحوز على كامل رضاك في وظيفتك الحالية هي التالية (ضع ارقاما حسب الاهمية مبتدئا بـ (١) ثم (٢) ثم (٣) الخ ...) .

أ ـ الراتب .
ب ـ تعويضات اضافية .
د ـ طريقة العمل .
ج ـ تقدير الرؤساء المعنوي .
هـ ـ نوع العمل .
و ـ اشياء اخرى (حدد) .

سؤال رقم ٥٧ : الاشياء التي لا تحوز علـى رضاك في وظيفتك الحالية (ضع ارقاما حسب الاهمية مبتدئا بـ (١) ثم (٢) ثم (٣) الخ ...)

أ ــ طريقة العمل .
ب ــ نوع العمل .
ج ــ الراتب .
د ــ تقدير الرؤساء المعنوي .
هـ ــ تعويضات اضافية .
و ــ اشياء اخرى (حدد) .

١١ ــ **الرضا الذاتي** : يحاول هذا العامل دراسة مقدرة الرضا الذاتي للبيروقراطية اللبنانية ضمن نطاق توقعات البيروقراطيين الشخصية . اما الافتراض العام المقترح في هذا المجال فهو التالي :

الافتراض رقم ١١ : يظهر ان البيروقراطيين اللبنانيين راضون بشكل عام عن انفسهم في نطاق توقعاتهم الشخصية .

يشير دانييل ليرنر في دراسته عن الشرق الاوسط الى التالي :

« ان السعادة موزعة على المستويات العليا ما بين الاشخاص المحدثين ، لانهم يميلون الى الحصول على ما يطلبون في تركيا ولبنان ، فقد فتح التحديث مجالات كافية ، وتبنى مؤسسات جديدة لتزويد الرغبات بنسبة لا بأس بها من الاكتفاءات » (٨٢) .

ويتابع القول : ان الانتقاليين « الذين يريدون ما لا يستطيعون الحصول عليه ، هم غير سعداء بالمرة » . وهكذا يمكن وجود بعض الانحرافات للافتراض المقترح : مثال على ذلك ، الارتباط ما بين مستوى التعليم والرضا الذاتي ، اذ يمكن ان يتعرض الانسان اكثر فأكثر للافكار الحديثة ، وبالتالي تصبح التوقعات أعلى من الانجازات .

وقد حددت الاسئلة التالية لقياس الرضا الذاتي :

سؤال رقم ١٦ : هل تعتقد انك راض عن نفسك ؟

سؤال رقم ١٧ : آخذا كل شيء بالاعتبار ، هل تود القول انك سعيد جدا ، سعيد بعض الشيء ، غير سعيد بالمرة .

سؤال رقم ٤٦ : هل تعتقد ان حياتك الشخصية مختلفة اختلافا كليا عن الحياة التي كنت تودها لنفسك .

١٢ ـ **المواقف المحافظة مقابل المواقف الليبرالية** : ان الشخص المحافظ هو ذلك الشخص الذي يحب ان يحافظ على الوضع الراهن ، او الذي يحب التغيير ، ولكن ببطء وثبات . اما الليبرالي فيأخذ مواقف اكثر راديكالية فيدعو الى اجراء تغييرات حقيقية في كل النواحي البيئية . وفي هذا المجال ، يمكن تقديم الافتراض التالي :

الافتراض رقم ١٢ : يميل البيروقراطيون اللبنانيون الى التعبير عن مواقف ليبرالية تجاه القضايا الاجتماعية، والاقتصادية ، والسياسية .

ويتوقع أن تكون مواقف البيروقراطيين اللبنانيين ليبرالية نظرا لان هناك اتجاها لتكوين افراد هذه العينة من نسبة عالية من الجامعيين ومن الشبان سكان المدن .

كذلك اظهرت الدراسة الميدانية حول ولاية نيودلهي في الهند ان (١٠٪) فقط من العينة تقليديون تماما ، بينما تبنى حوالي (٥٠٪) اتجاهات تحديثية . ويظهر حوالي (٤٠٪) من هذه العينة انهم في « مرحلة انتقالية » مع اتجاهات مختلطة (٨٣) . هذا وتحاول الاسئلة التالية دراسة عامل المواقف المحافظة ـ الليبرالية :

سؤال رقم ٣٣ : يجب ادخال المرأة سلك الخدمة المدنية على قدم المساواة مع الرجل .

سؤال رقم ٣٤ : يجب تطبيق الزواج المدني في لبنان في الحال .

سؤال رقم ٣٥ : يجب على المواطن القيام بواجباته الدينية (كالصلاة مثلا) والقيام بما يأمر به الدين حتى يكون مواطنا صالحا .

سؤال رقم ٣٦ : يجب على الدولة ان تنظم القطاع التجاري وتحدد اسعار الحاجيات حتى تساعد على مكافحة الغلاء .

سؤال رقم ٣٧ : يجب ان يكون هناك اختلاط تام في المدارس وعلى جميع المراحل بين الذكور والاناث .

سؤال رقم ٥٨ : في رأيك ان واجبات الدولة هي كالتالي (ضعها حسب الاهمية مبتدئا بـ (١) و (٢) الخ ...)

ا ــ حماية البلاد من الخارج .
ب ــ المحافظة على الامن في الداخل .
ج ــ تأمين الخدمات للمواطنين .
د ــ التنمية الاقتصادية والاجتماعية .
هـ ــ اشياء اخرى (حدد) .

١٣ ــ **مستوى التغيير** : يحاول هذا العامل اقتراح كثافة التغيير الذي يتطلع اليه البيروقراطيون اللبنانيون في نظامهم . هل يريد هؤلاء اجراء تغييرات ؟ وهل يريدون تلك التغييرات دون اعتبار للقوانين والتقاليد المرعية ؟ ففي هذا المجال يمكن اقتراح الافتراض التالي :

الافتراض رقم ١٣ : يتطلع البيروقراطيون اللبنانيون الى اجراء تغييرات راديكالية في الادارة اللبنانية .

هذا ويوجد شعور عام بين جميع الفئات اللبنانية ، بالحاجة الى اجراء تغييرات ادارية كما تبين في الجزء الثاني من هذه الدراسة.

وقد تذمر حتى بعض الموظفين الكبار في الدولة اللبنانية ، علانية ، من ان النظام الاداري الحالي هو احد الاسباب التي تعوق العملية الانمائية وتشل حركة تنفيذها (٨٤) .

ولقد تم اختيار الاسئلة التالية لدراسة مستوى التغيير الذي يريده البيروقراطيون لادارتهم :

سؤال رقم ٣٢ : على الدولة ان تلغي الطائفية من عملية التوظيف الغاء تاما .

سؤال رقم ٣٨ : يجب تغيير النظام الاداري (السياسي) في لبنان تغييرا جذريا .

سؤال رقم ٣٩ : اذا كان هناك طريقة واحدة فضلى لتحسين الادارة وتنمية لبنان ، فيجب ان تحاول تطبيقها دون النظر الى التقاليد والعادات والنظم المتبعة .

١٤ ــ **القدرية** : يقترح هذا العامل بعض الاتجاهات في المواقف المتعلقة بالمجهول او بارادة القوة الالهية . اما عكس القدرية ، فهي المنطقية او التصميمية ، التي تعبر عن حالة معينة اذ تحدد خصائص وميزات معينة للانسان كل شيء مسبقا . ان الانسان التقليدي قدري يعتقد ان الانسان ، وبشكل عام ، تسيطر عليه بيئته ، اكثر من سيطرته عليها ، كما هي الحالة بالنسبة للرجل التحديثي .

ويمكن استخلاص الافتراض التالي حول البيروقراطيين اللبنانيين ، بناء على الدراسات التي اجريت على البيئة اللبنانية كما ورد ذكرها في الجزء الثاني من هذه الدراسة :

الافتراض رقم ١٤ : يظهر البيروقراطيون اللبنانيون اتجاهات قدرية قوية .

على سبيل المقارنة ، يكشف (ماتيوس) « **Matthews** » ، في دراسته عن الادارة التركية ، ان الغالبية من افراد العينة المأخوذة تشعر بأن أهم الاشياء التي تحدث للناس ، هي امور فوق قدرة

الانسـان ، فلقد أيد حوالي (٧١٪) من الاداريين الصغار ، و (٦٣٪) من المرشحين لدخول الادارة، القول ان كل الاشياء الصالحة والطالحة تأتي من الله (٨٥) . ويلاحظ ماتيوس ، في هذا المجال ان الكبار ، لا يزيدون قدرية عن الشبان الا بمقدار قليل ، خصوصا في نظرتهم الى الاحداث الانية (٨٦) .

هذا ويميل اللبناني عادة الى القدرية في آرائه وممارساته، كما ظهر سالفا في الجزء الثاني من هذه الدراسة . وقد وجد ان افضل وسيلة لاختبار هذه الاتجاهات القدرية ، اعطاء افراد العينة بعض الامثال الشعبية ، والطلب اليهم وضع اشارة امام المثل الذي يفضلونه اذ ان احد المثالين في السؤال الواحد ، يشير الى التسليم لارادة الله اكثر من المثل الاخر .

سؤال رقم ٦٣ : ضع اشارة امام احد المثلين ، الذي ينال استحسانا اكثر منك .
ا ــ اصرف ما في الجيب يأتيك ما في الغيب
ب ــ مد بساطك على قد رجليك .

سؤال رقم ٦٤ : ضع اشارة امام احد المثلين التاليين والذي ينال استحسانا اكثر منك .
أ ــ اسع يا عبد وانا اسعى معك .
ب ــ ما بيصير شي من دون ارادة الله .

سؤال رقم ٦٥ : ضع اشارة امام احد المثلين الذي ينال استحسانا اكثر منك .
ا ــ الارزاق مقسمة من الله .
ب ــ الفقير فقير من أيده .

لقد تم اختبار الاختلافات في الاراء والسلوك ، المبنية على مختلف العوامل الخلفية وستبين الفصول التالية من الجزء الثالث النتائج والجداول المتعلقة بذلك (٨٧) . وستنقل هذه الفصول بشكل عام الامور التالية :

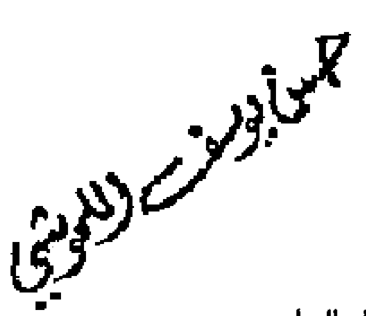
١ ــ الارتباطات القوية المختلفة الواضحة ما بين عوامل السلوك والاراء من جهة والعوامل الخلفية المختلفة من جهة اخرى .

٢ ــ النتائج العامة ضمن اطار الافتراضات المختلفة المقترحة . هل هذه النتائج الواضحة مؤيدة لمختلف الافتراضات التي اقترحت في هذا الفصل ام تتعارض معها ؟ وما هي الاسباب التي ربما كانت خلف اي خروج عن خط هذه الافتراضات ؟

الخلاصة

تعالج الدراسة هذه دور البيروقراطي اللبناني في الانماء الشامل المتكامل للبيئة وللبيروقراطي ، كجزء من هذه البيئة ، وكفرد . ويركز هذا الجزء على البيروقراطي كفرد ، وعلى قابليته للتغير والتحديث . وبناء على ذلك تم اختيار عينة من البيروقراطيين من وزارات وادارات معينة ، لكي يشتركوا في الاجابة على عدة اسئلة مكتوبة ومرتبطة بالعوامل السلوكية والاقتصادية ـ الاجتماعية . وتناول هذا الفصل اهداف وخصائص الاستمارة ، وحددت العوامل المختلفة ، ووضعت كذلك افتراضات لكل عامل مبنية على ابحاث ودراسات وملاحظات . على ان تدرس هذه الافتراضات في الفصول الباقية على ضوء نتائج الاستمارة .

وبناء عليه تحاول الاستمارة ان تعطي معلومات تجريبية ، حول الترابط ما بين بعض العوامل الخلفية ، من جهة ، وعوامل السلوك والمواقف من جهة اخرى ، فيبدأ الفصل التالي بنقل المعلومات المستقاة عن العلاقات الواضحة والاتجاه في الترابط ، اذا كان هناك من اتجاه ، ما بين مختلف العوامل السلوكية ، من جهة ، وبعض العوامل الخلفية مثل الوضع الشخصي ، والجنس ، والعمر ، من جهة اخرى .



مراجع الفصل الخامس

١ ـ لمحتويات الاستمارة انظر الملحق رقم (ب) .
٢ ـ تم اختيار هذه الادارات واجريت هذه الدراسة قبل اعادة تنظيم وزارة الاقتصاد الوطني عن طريق تقسيم صلاحياتها ما بين وزارة الاقتصاد والتجارة ووزارة الصناعة والنفط .
٣ ـ المرسوم الاشتراعي رقم ١٥٥ ، تاريخ ١٩٥٩/٦/١٢ ، المادة ١ .
٤ ـ المرجع السابق الذكر ، المادة ٢ .
٥ ـ ريمون روفايل ، رئيس الديوان في مصلحة الانعاش الاجتماعي ، مقابلة شخصية في جريدة « النهار » ، ١٩٦٨/١٢/١٩ ، ص ٤ .
٦ ـ مرسوم رقم ٢٨٦٣ ، ١٩٥٩/١٢/١٦ ، المادة ١ . كذلك لمراجعة مهام ومسؤوليات وزارة التصميم العام انظر :
George Grassmuck and Kamal Salibi, *Reformed Administration in Lebanon*, (Beirut : Catholic Press, 1964), pp. 79–80.

٧ ـ مرسوم رقم ٢٨٦٣ ، المادة ٤ .
٨ ـ قانون رقم ٦٦/٢٠ ، ١٩٦٦/٣/٢٩ ، المادة ١ .
٩ ـ المرسوم التنظيمي رقم ٢٨٩٦ ، ١٩٥٩/١٢/١٦ ، المادة ١ .
١٠ ـ غراسموك وصليبي ، المرجع ذاته ، ص ٧٥ .
١١ ـ قانون رقم ٦٦/٢١ ، ١٩٦٦/٣/٢٩ ، المادة ١ .
١٢ ـ غراسموك وصليبي ، المرجع ذاته ، ص ٥٣ ، كذلك انظر للبحث حول دور وزارة المالية في القضايا المالية ،
Raja S. Hamadeh, *The Fiscal System of Lebanon*, (Beirut : Khayat's, 1961);

وللبحث حول دورها في عملية الموازنة ،
Khalil A. Nakib‘ "The Budgetary System in Lebanon : An Administrative Perspective", (unpublished M. P. A. Thesis, New York University, 1968).

١٣ ـ ايضا انظر كسرواني ، المرجع ذاته ، ص ٧٢ ـ ٧٥ .
١٤ ـ لمؤشرات التحديث في التنظيم البيروقراطي انظر :
Jerald Hage and Michel Aiken, *Social Changes in Complex Organizations*, (New York : Random House, 1970), pp. 32–55.

١٥ ـ انظر الرسالة التوضيحية ، الملحق رقم (أ) .

١٦ ـ انظر :

Fred N. Kerlinger, *Foundation of Behavioral Research : Educational and Psychological Inguiry*, (New York : Holt, Rinchart, and Winston, 1964).

١٧ ـ انظر :

Edward A. Suchman, "The Principles of Research Design and Administration," in *An Introduction to Social Research*, ed. by John T. Doby, (2nd ed. : New York : Appleton – Century – Crofts, 1967), pp. 320–321.

١٨ ـ المرسوم الاشتراعي رقم ١١٢ ، المادة ١٥ .

١٩ ـ يقدر مارون كسرواني مجموع عدد الموظفين الدائمين بحوالي ٢٥ الفا مـا عدا التقنيين وافراد القوى المسلحة والمؤسسـات العامة . انظر كسرواني ، المرجع ذاته ، وهناك تقدير سابق يجعل عدد الموظفين الدائمين في سلك الخدمة المدنية بحدود ٣٠٫٠٠٠ ، انظر :

Lucien Berouti, ,'Manpower in Lebanon", *Middle East Forum*, (Beirut), XLIV, No. 4, (1968), p. 66.

٢٠ ـ سميث وانكلس ، المرجع ذاته ، ص ٣٦٩ .

٢١ ـ انظر باي ، المرجع ذاته .

٢٢ ـ انظـر :

Huda Badran, "Arab Women in National Development : A Study of Three Arab Countries : Egypt, Lebanon, and Sudan", (A paper by the UNICEF Office for the Eastern Méditerranean Region, prepared for the Seminar on Arab Women in National Development, held in Cairo, 24–30 September, 1972). Mimeographed.

٢٣ ـ انظر :

Berger, *Bureaucracy and Society*, p. 52.

٢٤ ـ على سبيل المثال انظر كاهل ، المرجع ذاته ، سميث وانكلس ، المرجع ذاته، و Lerner, *Traditional Society*.

٢٥ ـ انظر

E. Terry Prothro and Levon Melikian, "Social Distance and Social Change in the Near East", *Sociology and Social Research*, XXXVII, (September – October, 10, 1952).

٢٦ ـ انظر :

Berger, *Bureaucracy and Society*, p. 64.

٢٧ ـ المرسوم الاشتراعي رقم ١١٢ ، المادة ١٥ .

٢٨ ـ للمناقشة القانونية حول هذا الموضوع انظـر جريـدة « النهار » ، ٢٧/٣/١٩٧٢ ، ص ٣ .

29 — Francis J. Sarouf, *Political Science : An Overview*, (Columbus, Ohio : Charles E. Merribl Books, 1965), p. 84.

30 — William John Hanna, "Introduction : The Politics of Freedom", in *Independent Black Africa : The Politics of Freedom*, ed. by William John Hanna, (Chicago : Rand Mc-Nally and Co., 1964), p. 10.

٣١ ـ انظر باي ، المرجع ذاته .

٣٢ ـ انظر انكلس ، المرجع ذاته ، سميث وانكلس ، المرجع ذاته ، وكاهل ، المرجع ذاته .

٣٣ ـ انظر : هايغ وايكن ، المرجع ذاته ، ص ٤٥ ـ ٤٩ .

٣٤ ـ انظر :
Berger, *Bureaucracy and Society.*

35 — Peter M. Blau, *The Dynamics of Beruaucracy,* (1st. rev. ed., Chicago : University of Chicago Press, 1963), p. 246.

٣٦ ـ المرجع السابق الذكر ، ص ٢٤٧ .

37 — Victor A. Thompson, "Bureaucracy and Innovation", *Administrative Science Quarterly,* X, (June, 1965), p. 2.

38 — Herbert A. Simon, "The Decision Maker as Innovator", in *Concepts and Issues,* ed. by Mailick and Van Ness, p. 67.

٣٩ ـ انظر الفصل الثالث من :
Monte Palmer, *Dilemmas of Political Development,* (Itasca, Ill. : F. E. Peacock Publishers, Inc., 1973).

40 — Berger, *Bureaucracy and Society,* p. 152.

٤١ ـ المرجع السابق الذكر .

٤٢ ـ المرجع السابق الذكر .

٤٣ ـ بالمر ، المرجع ذاته ، الفصل السابع .

٤٤ ـ انظر : هايغ وايكن ، المرجع ذاته ، ص ١٩ .

45 — Bashir, *Planned Change,* p. 47.

٤٦ ـ بالمر ، المرجع ذاته .

٤٧ ـ بشير البيلاني ، « مستقبل الادارة اللبنانية والانماء » ، في **الدولة والانماء** ، ص ٢٦٢ .

٤٨ ـ المرجع السابق الذكر ، ص ٢٦٣ .

49 — Emile Salem Shihadeh, "The Jordanian Civil Service : A Study of Traditional Bureaucracy", (unpublished Ph. D. dissertation, Cornell University, 1965), p. 189.

50 — Berger, *Bureaucracy and Society,* p. 49.

٥١ ـ المرجع السابق الذكر ، ص ١٢٧ .

٥٢ ـ كسرواني ، المرجع ذاته ، ص ١٢٠ .

٥٣ ـ المرجع السابق الذكر ، ص ٢٢٢ ـ ٢٢٣ .

٥٤ ـ ايلي سالم ، « دور الادارة العامة في الانماء » في **الدولة والانماء** ، ص ٢٠٣ .

٥٥ ـ انظر البيلاني ، المرجع ذاته ، ص ٢٨٤ .

٥٦ ـ انظر كسرواني ، المرجع ذاته ، ص ٢٢٢ ـ ٢٢٣ .

57 — Morris Janowitz and Deil Wright, "The Prestige of Public Employment: 1929 and 1954", *Public Administration Review,* XVI, (Winter, 1956), p. 20.

٥٨ ـ سالم ، « دور الادارة » ، ص ٢٠٣ .

٥٩ ـ المرجع السابق الذكر ، ص ٢٠٣ ـ ٢٠٤ .

٦٠ ــ انظر بالمر ، المرجع ذاته .

61 — Berger, *Bureaucracy and Society*, pp. 99–100.

62 — Shihadeh, "Jordanian Civil Service", p. 174.

63 — Berger, *Bureaucracy and Society*, p. 101.

٦٤ ــ المرجع السابق الذكر .

65 — Shihadeh, "Jordanian Civil Service", pp. 171.

٦٦ ــ على سبيل المثال انظر :

Edgar Owens and Robert Shaw, *Development Reconsidered : Bridging the Gap between Government and People*, (Lexington, Mass. : D. C. Heath and Co., 1972).

٦٧ ــ كسرواني ، المرجع ذاته ، ص ٢٦٧ .

68 — Lerner, *Traditional Society*, p. 51.

٦٩ ــ انظر :

Gabriel Almond and Sidney Varba, *The Civic Culture*, (Princeton, N. J. : Princeton University Press, 1963).

٧٠ ــ انظر باي ، المرجع ذاته ، ص ٢٢٨ .

٧١ ــ انظر :

Berger, *Arab World Today*, Chapter 5.

وكذلك العظم ، المرجع ذاته . يقول كاهل ان افراد المجتمع الصغير يرتبطون بالاقارب ولديهم شعور قوي بعدم الثقة في الخارج ، المرجع ذاته ، ص ٢٠ .

٧٢ ــ انظر :

A. T. J. Matthews, *Emergent Turkish Administrators*, (Ankara : Institute of Administrativ Sciences, University of Ankara, 1955), p. 27.

73 — Berger, *Bureaucracy and Society*, p. 95.

٧٤ ــ سالم ، « دور الادارة » ، ص ٢٠٤ .

٧٥ ــ كسرواني ، المرجع ذاته ، ص ٢٠٤ .

٧٦ ــ هايغ وايكن ، المرجع ذاته ، ص ٥٣ .

77 — Glenn W. Miller, "Public Employees and Their Attitudes Toward Their Jobs", in *Public Personnel Review*, XXXII, (April27, 1972), p. 84.

٧٨ ــ ايلدرز فيلد واخرون ، المرجع ذاته ، ص ٧٢ ــ ٧٣ .

Berger, *Bureaucracy and Society*, p. 94.

٨٠ ــ انظر :

Shihadeh, "Jordanian Civil Service", pp. 174–178.

٨١ ــ على سبيل المثال انظر ، المرجع السابق الذكر ، ص ١٧٦ ، ماتيوس ، المرجع ذاته ، ص ٢٧ ــ ٢٨ ، البيلاني ، المرجع ذاته ، ص ٢٦٣ ، و

Berger, *Bureaucracy and Society*, p. 94 ; and James Petras, *Politics and Social Forces in Chilean Development*, (Berkeley, Calif. : University of California Press, 1969), p. 313.

82 — Lerner, *Traditional Society*, p. 102.

٨٣ ــ انظر ايلدرزفيلد ، واخرون ، المرجع ذاته ، ص ٩٥–٩٦ .

٨٤ ــ بشير البيلاني في جلسة المناقشة كما تم تدوينها في كتاب **الدولة والانماء** ، ص ٢٨٨ .

٨٥ ـ انظر ماتيوس ، المرجع ذاته ، ص ٦٤ ـ ٦٥ .

٨٦ ـ المرجع السابق الذكر ، ص ٦٥ .

٨٧ ـ يستعمل اختبار (Chi-square) لقياس قوة الترابط ما بين العوامل الخلفية الشخصية والعوامل السلوكية . وقد اعتبر هذا الترابط واضحا وقويا على مستوى ٠٥ر٠٠ أو أدنى من قيمة (Chi-square) . وهذا الترابط قريب جدا لدرجة انه من الصعب ارجاعه الى المصادفة . كذلك استعمل اختبار غاما (Gamma test) لقياس اتجاهات العلاقات ما بين العوامل والاتجاهات التي تتنوع ما بين + ١ و ـ ١ . وقد اعتبرت النتائج التي تزيد على ٠٠٣. نتائج قوية وذات قيمة لكي تظهر جداولها في هذه الدراسة .

الفصل السادس

تأثير الجنس ، الوضع الشخصي ، والعمر على الموقف والسلوك البيروقراطي



تأثير الجنس، الوضع الشخصي، والعمر على الموقف والسلوك البيروقراطي

تحدث الفصل السابق عن وجود بعض التأثير لعوامل مثل الجنس ، والوضع الشخصي ، والعمر ، على الموقف والسلوك البيروقراطي في لبنان . ويبين هذا الفصل عدم وجود فوارق واضحة بين افراد العينة على اساس الوضع الشخصي ، بينما ثمة بعض الفوارق حسب اختلاف الجنس والعمر . فقد اظهرت الاستمارة ان البيروقراطيين يختلفون في المواقف والتصرفات التالية على اساس جنسهم : القدرية ، العلاقات التقليدية ، السلطة ، والرضا الوظيفي ، بينما ظهرت الفوارق المبنية على تفاوت السن في عوامل أخرى مثل الاجراءات الادارية ، المسؤولية ، وبعض المواقف الاجتماعية مثل التعليم المختلط والحقوق المتساوية للمراة والرجل في الوظيفة العامة .

الجنس والموقف والسلوك البيروقراطي

تبين الاستمارة وجود (١٣٨) ذكرا و (٢٢) انثى من مجموع (١٦٠) بيروقراطيا اشتركوا في العينة . اظهر الذكور في الدراسة انهم أقل ولاء للمؤسسات التقليدية ، وأقل قدرية من الاناث في مواقفهم . من ناحية أخرى ، تعتبر الاناث اكثر رضا عن وظائفهن واكثر قبولا بها .

القدريــة

هناك مؤشر واضح الى عدم وجود اتجاه قوي الى التسليم الكلي لمشيئة الله حين يسأل البند (٦٤) من الاستمارة عن الافضلية ما بين المثلين الشعبيين التاليين : « اسع يا عبد وانا اسعى معاك » و « ما بيصير شي دون ارادة الله » . فبينما يؤكد المثل الاول على الحاجة الى ارادة وعزم الانسان في العمل ، يترك المثل الثاني كل الامور لمشيئة الله . هذا وتشير نتائج الاستمارة الى ان (٨٩ر٢٪) من العينة يفضلون المثل الاول . وبالتحديد اظهر الذكور ميلا نحو المثل الاول اكثر من النساء (٩١ر٣٪ من الرجال مقابل ٧٦ر٢٪ من النساء) كما يتبين من جدول رقم (٢) .

وهذه النتيجة تتناقض مع الافتراض رقم (١٤) الذي يقترح وجود ميول قدرية اكثر من الميول التصميمية الارادية عند البيروقراطيين اللبنانيين ، وربما تكون في ذلك دلالة على ان البيروقراطي اللبناني هو عموما اكثر ثقافة وتعليما من المواطن العادي ، وبالتالي ، يتمكن من التعبير عن مواقف فيها الكثير من العزم والارادة .

العلاقات التقليدية

تظهر البيروقراطيات الاناث شعورا بالولاء الى المؤسسات التقليدية ، اكثر من شعورهن تجاه المؤسسات الحديثة مثل الدولة ، فبينما يشير اكثر من نصف الذكور في العينة الى ان ولاءهم الاول هو للدولة لا للعائلة او للطائفة الدينية ، اشارت (١٥ر٨٪) فقط من الاناث الى انهن يشعرن بالولاء الاول للدولة (انظر الجدول رقم ٣) . في حين اختارت (٨٥٪) منهن العائلة كالمؤسسة الاولى التي يدن لها بالولاء ، مقابل (٤٨ر١٪) من الذكور (انظر جدول رقم ٤) . والجدير بالملاحظة انه بينما لم يضع (٢٣) من اصل افراد العينة ، اي اكثر من (١٤٪) من المجموع ، اية مرتبة للدولة في افضليات ولائهم ، لم يضع (٣٤) من اصل مجموع افراد العينة ، اي اكثر من (٢١٪) من

جدول رقم ٢

درجة التسليم الى الله ، حسب الجنس

الجنس	لا جواب	اسع يا عبد وانا اسعى معاك	ما بيصير شي من دون ارادة الله	المجموع
ذكر	١١	١١٦ (٩١٫٣ ٪)	١١ (٨٫٧ ٪)	١٣٨ (١٠٠٪)
انثى	١	١٦ (٧٦٫٢ ٪)	٥ (٢٣٫٨٪)	٢٢ (١٠٠٪)
المجموع	**١٢**	**١٣٢ (٨٩٫٢ ٪)**	**١٦ (١٠٫٨٪)**	**١٦٠ (١٠٠٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ٠٥ر٠
غاما على مستوى ٨٥٦ر٠

جدول رقم ٣

ترتيب الولاء الى الدولة ، حسب الجنس

الجنس	لا جواب	الولاء الاول للدولة	الولاء الثاني للدولة	الولاء الثالث للدولة	الولاء الرابع للدولة	المجموع
ذكر	٢٠	٦٦ (٩ر٥٥٪)	٤٦ (٠ر٣٩٪)	٦ (١ره ٪)	٠ (٠ر٠٪)	١٣٨ (١٠٠٪)
انثى	٣	٣ (٨ر١٥٪)	٩ (٤ر٤٧٪)	٦ (٦ر٣١٪)	١ (٣ر٥٪)	٢٢ (١٠٠٪)
المجموع	٢٣	٦٩ (٤ر٥٠٪)	٥٥ (١ر٤٠٪)	١٢(٨ر٨ ٪)	١ (٧ر٠٪)	١٦٠ (١٠٠٪)

ملحوظة : واضحة على مستوى ٠٠١ر٠
غاما على مستوى ٧٣٧ر٠

جدول رقم ٤

ترتيب الولاء للعائلة ، حسب الجنس

الجنس	لا راي	الولاء الاول للعائلة	الولاء الثاني للعائلة	الولاء الثالث للعائلة	الولاء الرابع للعائلة	المجموع
ذكر	٣٢	٥١ (١ر٤٨ ٪)	٣٥ (٣٣ ٪)	١٩ (٩ر١٧ ٪)	١ (٩ر٠ ٪)	١٣٨ (٩ر٩٩ ٪)
انثى	٢	١٧ (٨٥ ٪)	٣ (١٥ ٪)	٠ (٠ ٪)	٠ (٠ ٪)	٢٢ (١٠٠ ٪)
المجموع	٣٤	٦٨ (٥٤ ٪)	٣٨ (٢ر٣٠ ٪)	١٩ (١ر١٥ ٪)	١ (٨ر٠ ٪)	١٦٠ (١٠٠ ٪)

ملحوظة : واضحة على مستوى ٠٥ر.

غاما على مستوى ٧٢٣ر.

المجموع ، اية مرتبة للعائلة في افضليات الولاء تلك . كذلك لم يضع (٣٢) ، اي حوالي (٢٣٪) من مجموع البيروقراطيين الذكور في العينة ، اية افضلية للعائلة ، بينما لم يضع (٢٠) ، اي اكثر من (١٤٪) منهم ، اية افضلية للدولة . والعكس هو الصحيح بالنسبة الى افراد العينة الاناث ، اذ بلغ عدد اللواتي لم يضعن اية افضلية للدولة (٣) فقط ، اي حوالي (١٣٪) من مجموعهن ، بينما لم تذكر (٢) فقط منهن العائلة ، اي حوالي (٩٪) من مجموعهن . وهذا هو مؤشر اخر الى ان الذكور يميلون للولاء الى الدولة اكثر من الاناث اللواتي يشعرن بالولاء الاول الى العائلة .

الخلاصة ، ان العائلة ما زالت موجودة كمؤسسة تنافس الدولة في جذب شعور الولاء والانتماء لدى البيروقراطيين . ويمكن ارجاع تزايد اهمية الدولة عند المواطنين ، بشكل عام ، الى الخدمات التي تؤديها في مجالات عديدة كالضمان الاجتماعي ، التعليم الرسمي ، والخدمات الصحية . وما زالت الانثى ملتصقة بعائلتها اكثر من التصاق الذكر بسبب الدور التقليدي المطلوب منها ، او المتوقع منها ، ان تلعبه فتتربى وتتعلم على ان تكون اما بالدرجة الاولى ، وعلى ان بامكانها العمل ما دام ذلك لا يتناقض مع دورها الاساسي في البيت .

السلطة

يمكن استخلاص الظاهرتين التاليتين نتيجة للاجابة على سؤال رقم (١٩) (١) الذي يقول : « هل عندك سلطة كافية للقيام بعملك على افضل وجه ؟ » (انظر جدول رقم ٥) :

١ ـ يشير معظم الذين اجابوا على السؤال الى ان عندهم سلطة كافية (٦٣٫٧٪) .

٢ ـ تظهر الاناث ميلا واضحا للقبول بأن عندهن سلطة كافية اكثر من ذلك الميل الذي يظهره الذكور (٩٠٫٩٪ مقابل ٥٩٫٣٪) .

جدول رقم ٥

هل عندك سلطة كافية ؟

حسب الجنس

الجنس	لا جواب	نعم	لا	المجموع
ذكر	٣	٨٠ (٥٩٫٣٪)	٥٥ (٤٠٫٧٪)	١٣٨ (١٠٠٪)
انثى	٠	٢٠ (٩٠٫٩٪)	٢ (٩٫١ ٪)	٢٢ (١٠٠٪)
المجموع	**٣**	**١٠٠ (٦٣٫٧٪)**	**٥٧ (٣٦٫٣٪)**	**١٦٠ (١٠٠٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ٠١ر.
غاما على مستوى ٥٣٥ــ.

وهكذا فان الظاهرة الاولى هي نقيض الافتراض رقم (٣ـ٢) الذي يقترح بأن البيروقراطيين اللبنانيين لا يملكون سلطة كافية . وقد اشار معظم البيروقراطيين ، في احاديثهم مع المؤلف ، الى انهم يشيرون الى السلطات التي تمنحهم اياها القوانين والاجراءات التنظيمية .

من ناحية اخرى ، طلب من البيروقراطيين الذين اشاروا الى عدم وجود سلطة كافية لديهم ، أن يذكروا الاسباب التي ادت الى اجابتهم تلك، وكانت الاجابات مختلفة تصب في مجريين: الاول، يلوم البيروقراطيون الصغار البيروقراطيين الكبار لاحتفاظهم بمعظم السلطات دون تفويضها ، بينما يلوم هؤلاء الكبار الوزراء والسياسيين الذين يحتفظون بالسلطة المطلقة في الادارات ، ويستغلونها لمصلحتهم الذاتية او الانتخابية دون الاخذ بعين الاعتبار أهداف الادارة المعنية التي تقوم على خدمة المصلحة العامة .

اما الظاهرة الثانية ، التي تشير الى ان الاناث يدعمن اكثر من الذكور البند القائل بوجود السلطة الكافية عند الموظف ، فيمكن تبريرها ، على اعتبار ان الانثى في المجتمع العربي ، بشكل عام ، غير معتادة على امتلاكها سلطة معينة خارج نطاق الوظيفة . ففي المجتمع العربي يعتبر الاب راس السلطة ، وتمنح حرية التصرف للذكر اكثر من الانثى ضمن نطاق العائلة . وهكذا ترى الانثى في السلطة المعطاة لها ، ميزة لم تتمتع بها خارج الوظيفة ، وبالتالي ترضى وتسعد بها.

الرضا الوظيفي

اظهرت الاناث في العينة ميلا قويا نحو ابداء شعورهن بالرضا تجاه وظائفهن الحالية ، حين اجابت غالبية الاناث بالايجاب عن بند رقم ١٤ ، الذي يسأل عما اذا كانت طبيعة العمل تتناسب مع مجال الاختصاص او الاهتمام (٨٦٫٤٪) من الاناث مقابل (٥٩٫١٪) من الذكور) كما يشير الى ذلك جدول رقم (٦) . ويمكن اعادة مثل هذا الرضا الوظيفي عند الاناث ، الى حقيقة ان معظمهن لا يعملن مكرهات لكسب لقمة العيش ، كما هي الحال مع الذكور ، فيخترن ، بصورة اجمالية ، الوظيفة التي تستهويهن او تناسبهن ، دون الحاجة الى التنافس القوي في سوق التوظيف . ولقد لاحظ المؤلف ان معظم الاناث في العينة، هن موظفات في مصلحة الانعاش الاجتماعي، لا في ادارة اخرى ، نظرا لان عمل هذه المصلحة يقوم على الخدمة الاجتماعية التي تستهوي فتيات ونساء اليوم .

ان النتائج التي يشير اليها جدول رقم (٦) تتماشى مع الافتراض رقم (١٠-١) الذي ينص على وجود اتجاه الرضا الوظيفي عند معظم البيروقراطيين اللبنانيين . كذلك اظهر الجدول المذكور ترابطا واضحا في الرضا الوظيفي على اساس الجنس ، كما ذكر اعلاه .

جدول رقم ٦

هل تعتقد ان طبيعة العمل الذي تقوم بـه تتناسب
مـع مجـال اختصاصك ؟ حسـب الجنس

الجنس	لا جواب	نعم	لا	المجموع
ذكر	٦	٧٨(٥٩ر١ ٪)	٥٤(٤٠ر٩ ٪)	١٣٨(١٠٠ ٪)
انثى	٠	١٩(٨٦ر٤ ٪)	٣ (١٣ر٦ ٪)	٢٢ (١٠٠ ٪)
المجموع	٦	٩٧(٦٣ ٪)	٥٧(٣٧ ٪)	١٦٠(١٠٠ ٪)

ملحوظة : واضحة على مستوى ٢٠ر٠
غاما علـى مستوى ٥٣٣ر٠

الوضع الشخصي والموقف والسلوك البيروقراطي

لا توجد اية دلائل على وجود ترابط احصائي واضح مـا بين الوضع الشخصي من جهة ، والمواقف والتصرفات البيروقراطية من جهة اخرى . وتشير نتائج الاستمارة الى وجود (٥٧) عازبا ، (١٠١) متزوج ، و (٢) ارامل في العينة المأخوذة المؤلفة من (١٦٠) شخصا . والملاحظ ، بشكل عام ، ميل العزاب من افراد العينة الى اتخاذ مواقف ليبرالية ، اكثر من المتزوجين، وخصوصا في بعض المواضيع الاقتصادية ــ الاجتماعية المختلفة ، بينما يميل المتزوجون منهم الى اعتبار الوظيفة العامة خدمة بحد ذاتها . كذلك يميلون اكثر مـن العزاب الى الثقة بالناس ، ولكن كل هذه الاتجاهات والميول ، كما اسلفنا ، هي مظاهر لا تشكل ترابطا احصائيا بحد ذاته .

العمر والموقف والسلوك البيروقراطي

ان افراد العينة في هذه الدراسة هم اجمالا شبان ، فمن مجموع (١٥٧) موظفا ذكروا تاريخ ولادتهم ، هناك (٢٣) اقل من (٣٠)، (٨٨) في الثلاثينات ، (٢٥) في الاربعينات ، (١٧) في الخمسينات ، و (٤) فقط في الستينات . ويرجع هذا العمر الشاب للبيروقراطيين الى نمو الادارة اللبنانية خصوصا في الستينات حين انشئت مؤسسات وادارات عامة عديدة وجرى في الوقت نفسه توسيع الادارات الموجودة . هذا واظهرت الاستمارة وجود فوارق اساسية في المواقف البيروقراطية والسلوك البيروقراطي على اساس العمر ، وخصوصا في الاجراءات والانظمة ، والمسؤولية ، والمواقف المحافظة ـ الليبرالية .

الاجراءات والانظمة

تشير نتائج الاجابة عن السؤال رقم (١٣) الى وجود فوارق في مواقف البيروقراطيين اللبنانيين على اساس العمر (انظر جدول رقم ٧) . وينص هذا السؤال على التالي : « هل تطبيق مبدأ التسلسل الاداري في العمل امر اساسي في نظرك ؟ » ويستدل من الاستمارة الى انه كلما زاد عمر البيروقراطي كلما تعلق بالاجراءات الرسمية التي ينتج عنها في اغلب الاحيان الروتين والبطء في العملية الادارية .

وهكذا تؤيد نتائج الاستمارة الافتراض رقم (٤ـ٢) الذي ينص على التالي : « يميل البيروقراطيين اللبنانيون الى اخذ القوانين والاجراءات بعين الاهمية » . فقد ايد (٧٨ر٢٪) من مجموع البيروقراطيين الذين اجابوا على السؤال مبدأ التسلسل الاداري . ويعكس هذا الاتجاه القوي في تأييد النظام الهرمي الوجود القوي لمثل هذا النظام في العائلة والمجتمع اذ يميل الكبار في السن ، الى احترام

جدول رقم ٧

هل ان تطبيق مبدأ التسلسل الاداري في العمل امر اساسي في نظرك ؟ حسب العمر

العمر	لا جواب	مهم	غير مهم	المجموع
لا جواب	١	١	١	٣
اقل من ٣٠	.	١٣(٥٦٫٥٪)	١٠(٤٣٫٥٪)	٢٣ (١٠٠٪)
بين ٣٠ــ٣٩	.	٦٩(٧٨٫٤٪)	١٩(٢١٫٦٪)	٨٨ (١٠٠٪)
بين ٤٠ــ٤٩	.	٢١ (٨٤٪)	٤ (١٦٪)	٢٥ (١٠٠٪)
بين ٥٠ــ٥٩	.	١٦(٩٤٫١٪)	١ (٥٫٩٪)	١٧ (١٠٠٪)
٦٠ فما فوق	١	٣ (١٠٠٪)	٠ (٠٪)	٤ (١٠٠٪)
المجموع	**٢**	**١٢٣(٧٨٫٢٪)**	**٣٥(٢١٫٨٪)**	**١٦٠(١٠٠٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ٠٥ر.

غاما على مستوى ٤٨٠ر.

الاجراءات والانظمة لما في ذلك من ضمانة لهم وارتياح للروتين الناتج عنه .

المسؤولية

يرتبط حجم مسؤولية الوظيفة مع العمر ارتباطا قويا اذ يتجه البيروقراطيون الذين في الاربعينات من عمرهم الى اخذ وظائف ذات مسؤولية اكبر من الذين هم في فئات العمر الاخرى . وربما يرجع هذا ، الى ان معظم كبار الموظفين هم في هذه الفئة من العمر . اما الموظفون الذين تزيد اعمارهم على الستين فلم يؤخذوا في الحسبان في تحليل النتائج نظرا لعددهم القليل نسبيا والبالغ ٤ موظفين فقط (انظر جدول رقم ٨) . اما البيروقراطيون الذين هم في الخمسينات من عمرهم فقد دخل معظمهم سلك الخدمة المدنية بمؤهلات علمية غير عالية . ولم يتسن لهؤلاء الترقي في سلم الوظائف بسبب عدم حصولهم على المؤهل المطلوب للمراكز العليا . وهذا هو احد الاسباب التي قادت الى فتح المجال للدم الجديد ، والعنصر الشاب ، لدخول الادارة من بابها العريض . يشكو الموظفون الكبار في السن من هذا الدم الجديد الشاب ، ويلومونه على تراكم المشاكل الادارية بسبب ضعف خبراته العملية في الادارة . من ناحية اخرى ، يلوم البيروقراطيون الشبان البيروقراطيين الكبار في العمر على « الفساد الاداري » المستشري . كذلك ينتقد هؤلاء البيروقراطيون الكبار بمرارة العناصر الشابة لشعورهم بوقوف العناصر الشابة حجر عثرة امام صعودهم الهرم الاداري .

المواقف ــ الليبرالية ــ المحافظة

اظهرت نتائج الاستمارة وجود فوارق واضحة في المواقف البيروقراطية على اساس العمر ، وذلك تجاه قضايا اجتماعية عامة مثل حق المرأة في دخول سلك الوظيفة العامة على قدم المساواة مع الرجل ، وتطبيق نظام التعليم المختلط في المدارس اللبنانية على كل

جدول رقم ٨

حجم مسؤولية الوظيفة ، حسب العمر

العمر	لا جواب	مسؤولية كبيرة	مسؤولية متوسطة	مسؤولية قليلة	المجموع
لا جواب	٠	٢	١	٠	٣
أقل من ٣٠	٠	٣ (١٣٪)	١٢(٥٢٫٢٪)	٨ (٣٤٫٨٪)	٢٣ (١٠٠٪)
بين ٣٠ـ٣٩	٢	٣٨(٤٤٫٢٪)	٤٣(٥٠٪)	٥ (٥٩٫٨٪)	٨٨ (١٠٠٪)
بين ٤٠ـ٤٩	٠	١٧(٦٨٪)	٨ (٣٢٪)	٠ (٠ ٪)	٢٥ (١٠٠٪)
بين ٥٠ـ٥٩	١	٨ (٥٠٪)	٦ (٣٧٫٥٪)	٢ (١٢٫٥٪)	١٧ (١٠٠٪)
٦٠ فما فوق	٠	١ (٢٥٪)	١ (٢٥٪)	٢ (٥٠٪)	٤ (١٠٠٪)
المجموع	**٣**	**٦٩(٤٣٫٥٪)**	**٧١(٤٥٫٥٪)**	**١٧(١١ ٪)**	**١٦٠(١٠٠٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ١٠٠ر٠

غاما على مستوى ٣٦٧ر٠

المستويات . وقد تبين ان الشبان اكثر ليبرالية في تأييدهم حق المساواة ما بين الرجل والمراة في التوظيف (انظر جدول رقم ٩) وكذلك في دعمهم لسياسة التعليم المختلط في المدارس (انظر جدول رقم ١٠) . ويتبين من دراسة نتائج الاستمارة وجود ترابط اوضح، ما بين التعليم المختلط والعمر ، اكثر من الترابط ما بين العمر والمساواة الوظيفية للجنسين .

يبرر معارضو اعطاء الحقوق المتساوية للرجل والمراة موقفهم هذا ، بعدم مقدرة المراة على منافسة الرجل في جميع الميادين ، والى ارتفاع نسبة غيابها اكثر من الرجل ، خصوصا عند المرأة المتزوجة . وايد البعض مبدأ المساواة في التوظيف للانثى غير المتزوجة فقط ، وذلك لعدم انشغالها بمسؤوليات عائلية وخاصة ، فقال احد الموظفين في تبرير مثل هذا الموقف : « لماذا يجب علينا ان نقبل بأن تشتغل المراة المتزوجة وتترك اولادها دون عناية ، بينما نرى العديد من الشبان المتعلمين عاطلين يبحثون عن العمل ؟ »

الخلاصة

اذن هناك اختلافات في المواقف والتصرفات البيروقراطية على اساس الجنس والعمر ، لا على اساس الوضع الشخصي . اما اهم النتائج التي بينها هذا الفصل فهي التالية :

١) يظهر البيروقراطيون اللبنانيون مواقف ارادية ، وهذا يتعارض مع الافتراض رقم (١٤) القائل ان البيروقراطيين اللبنانيين يظهرون اتجاهات قدرية ، ولكن الاناث هن نسبيا اكثر قدرية من الذكور .

٢) تدعم نتائج الاستمارة الافتراض رقم (٦) التالي نصه : «يميل البيروقراطيون اللبنانيون الى علاقات أوثق مع المؤسسات التقليدية ، بالمقارنة مع علاقاتهم مع المؤسسات الحديثة » . ويظهر غالبية المشتركين من الذكور الولاء الاول للدولة ، لا للعائلة او

جدول رقم ٩

دعم ادخال المراة سلك الخدمة المدنية على قدم
المساواة مع الرجل ، حسب العمر

العمر	لا جواب	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة	المجموع
لا جواب	.	.	٣	.	.	٣
اقل من ٣٠	.	١٢ (٥٤ر٢٪)	٨ (٢٤ر٨٪)	٢ (٨ر٧٪)	١ (٤ر٣٪)	٢٣ (١٠٠٪)
بين ٣٠ــ٣٩	١	٣٢ (٣٦ر٨٪)	٣٣ (٣٧ر٩٪)	١٤ (١٦ر١٪)	٨ (٩ر٢٪)	٨٨ (١٠٠٪)
بين ٤٠ــ٤٩	.	٤ (١٦٪)	١٣ (٥٢٪)	٥ (٢٠٪)	٣ (١٢٪)	٢٥ (١٠٠٪)
بين ٥٠ــ٥٩	.	١ (٥ر٩٪)	٥ (٢٩ر٤٪)	٨ (٤٧ر١٪)	٣ (٢٥٪)	١٧ (١٠٠٪)
٦٠ فما فوق	.	١ (٢٥٪)	١ (٢٥٪)	١ (٢٥٪)	١ (٢٥٪)	٤ (١٠٠٪)
المجموع	١	**٥٠ (٣٢ر١٪)**	**٦٣ (٣٨ر٥٪)**	**٣٠ (١٩ر٢٪)**	**١٦ (١٠ر٣٪)**	**١٦٠ (١٠٠٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ٥٠ر.
غاما على مستوى ٢١٢ر.

جدول رقم ١٠

دعم التعليم المختلط ، حسب العمر

العمر	لا جواب	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة	المجموع
لا جواب	٠	٠	٢	١	٠	٣
اقل من ٣٠	٠	١٤ (٦٠ر٩٪)	٨ (٣٤ر٨٪)	٠ (٠ ٪)	١ (٤ر٣٪)	٢٣ (١٠٠٪)
بين ٣٠ــ٣٩	١	٣٧ (٤٢٪)	٤١ (٤٦ر٦٪)	٦ (٦ر٨٪)	٤ (٤ر٥٪)	٨٨ (٩٩ر٩٪)
بين ٤٠ــ٤٩	٠	٧ (٢٩ر٢٪)	١٣ (٥٤ر٢٪)	٣ (١٤ر٥٪)	١ (٤ر٢٪)	٢٥ (١٠٠٪)
بين ٥٠ــ٥٩	٠	١ (٥ر٩٪)	٨ (٤٧ر١٪)	٨ (٤٧ر١٪)	٠ (٠٪)	١٧ (١٠٠٪)
٦٠ فما فوق		١ (٢٥٪)	٠ (٠٪)	٣ (٧٥٪)	٠ (٠٪)	٤ (١٠٠٪)
المجموع	**١**	**٦٠ (٣٨ر٥٪)**	**٧٢ (٤٤ر٩٪)**	**٢١ (١٢ر٨٪)**	**٦ (٣ر٨٪)**	**١٦٠ (١٠٠٪)**

ملحوظات : واضحة على مستوى ١٠٠ر٠

غاما على مستوى ٤٧٣ر١

للطائفة ، بينما تظهر البيروقراطيات الاناث ولاءهن وارتباطهن الاكيد بالعائلة بدلا من الدولة .

٣) لا تؤيد النتائج الافتراض رقم (٣ـ٢) الـذي يقترح ان البيروقراطيين اللبنانيين لا يتمتعون بسلطة كافية . لكـن معظـم البيروقراطيين اشاروا الى ان السلطة التي يعنونها في اجاباتهم ، هي السلطة المحددة في القوانين الرسمية . واظهر الذكور انهم يتمتعون بسلطة اقل من الاناث . وهذا يدل على ان الاناث هي اكثر رضا بالسلطة الوظيفية اكثر من زملائهن الذكور .

٤) ان غالبية المشتركين في العينة راضون بشكل عام عـن وظائفهم ، فهم يدعمون القول ان وظيفتهم الحالية تدخل في مجال اختصاصهم او اهتمامهم . هذه النتيجة تتوافق والافتراض رقم (١٠ـ١) الذي يقترح ان البيروقراطيين راضون اجمالا عن وظائفهم في لبنان . وتسجل البيروقراطيات نسبة أعلى من الذكور في الرضا الوظيفي .

٥) اظهر افراد العينة دعمهم للافتراض رقم (٤ـ٢) الذي ينص على اخذ البيروقراطيين القوانين والاجراءات بعين الاهمية فقد اظهروا ميلا الى تأييد مبدأ التسلسل الاداري . ويلعب عامل العمر دورا في ذلك فكلما كبر البيروقراطيون كلما زاد دعمهم لهذا المبدأ .

٦) هناك ترابط واضح ما بين حجم المسؤولية الملقاة على عاتق الموظفين من جهة واعمارهم من جهة اخرى . فقد تبين ان افـراد العينة، الذين هم في الاربعينات من عمرهم ، يتمتعون بسلطات أوسع من تلك التي تتمتع بها فئات العمر الاخرى .

٧) تدعم نتائج الاستمارة ما اقترحه الافتراض رقم (١٢) من اتجاه الى الليبرالية في مواقف البيروقراطيين اللبنانيين وذلك مـن خلال دعمهم لحقوق المراة في التساوي مع الرجل ومن خلال تأييدهم لسياسة التعليم المختلط . وقد تبين مـن هـذه النتائج الترابط الواضح ما بين ليبرالية البيروقراطي وعمره ، فكلما كبر عمـر

البيروقراطي في لبنان ، كلما اتجه الى اتخاذ مواقف محافظة بالنسبة لمواقف زملائه الموظفين .

خلاصة القول ، تبين من نتائج الاستمارة ان البيروقراطيين اللبنانيين في العينة ، يميلون الى خصائص البيروقراطيين في الدول المتطورة ، من حيث الولاء للدولة والمواقف الليبرالية في بعض القضايا الاجتماعية ، ونظرتهم القدرية. كذلك اظهر هؤلاء دعمهم للقول القائل بتمتعهم بالسلطات الكافية لتسيير العمل ، وأيدوا احترامهم لمبدأ التسلسل الاداري . ودلت النتائج ايضا على ان للجنس وللعمر تأثيرا اوضح واقوى على موقف وسلوك البيروقراطي اللبناني ، من تأثير الوضع الشخصي . فقد اشارت النتائج الى ان البيروقراطيات يتجهن الى الشعور بالرضا الوظيفي ، اكثر من زملائهن البيروقراطيين ، وكذلك الى الارتباط بالعائلة اكثر من ارتباطهن بالدولة كما يفعل الرجال . وابدت الانثى البيروقراطية اتجاها الى القدرية اكثر من زميلها الذكر . من ناحية اخرى ، اظهر عامل العمر ترابطا واضحا وقويا مع بعض المواقف المحافظة ـ الليبرالية ، ومع عامل الاجراءات والانظمة . اما عامل الوضع الشخصي فلم يظهر اي تفاعل قوي مع اي من العوامل السلوكية المعروضة للبحث .

هذا ويتابع الفصل القادم من هذه الدراسة عرض نتائج الاستمارة ، فيقدم عرضا وتحليلا لمدى الترابط ما بين العوامل الخلفية المتمثلة في الدين ، والطائفة ، والجمعيات من جهة ، والعوامل السلوكية من جهة اخرى .

الفصل السابع

تأثير الدين، الطائفة، والمؤسسات على الموقف والسلوك البيروقراطي

تأثير الدين ، الطائفة ، والمؤسسات على الموقف والسلوك البيروقراطي

لقد اقترح في الفصل الخامس ، بناء على مطالعة بعض الابحاث حول البيروقراطية والبيئة اللبنانية والعربية ، عدم وجود اختلاف مهم في مواقف وسلوك البيروقراطيين اللبنانيين ، على اساس اختلاف انتماءاتهم الدينية والطائفية . كذلك افترض عدم وجود فوارق مبنية على عدد المؤسسات التي ينتمي اليهـا هؤلاء البيروقراطيون . وقد اظهرت نتائج الاستمارة ، التي سيبرزها هذا الفصل ، تأثير الدين على عاملين مختلفين : القدرية ، والموقف تجاه الزواج المدني . اما الطائفة فينحصر تأثيرها بعامل واحد هو مستوى التغيير المطلوب في النظام السياسي ـ الاداري . وتبين هذه النتائج عدم وجود أي تأثير احصائي واضح ، لعدد المؤسسات التي ينتمي اليها البيروقراطي على تصرفاته ومواقفه .

الانتماءات الدينية والموقف والسلوك البيروقراطي

أجاب (١٥٧) من افراد العينة على السؤال المتعلق بانتمائهم الديني ، وتبين ان من بينهم (٧٠) مسيحيا و (٨٧) مسلما لهم مواقف وتصرفات متشابهة . اما الاختلاف فينحصر في عاملين مختلفين : المواقف المحافظة ـ الليبرالية والقدرية . وتبين ان المسيحيين ، هم نسبيا ، اكثر قدرية من المسلمين المشتركين في العينة ، بينما اظهر

المسلمون موقفا اقل ليبرالية من المسيحيين في قضية الزواج المدني .

القدرية

ابدى البيروقراطيون المسلمون في العينة درجة من الاستسلام لارادة الله أقل من تلك التي ابداها زملاؤهم المسيحيون ، فقد اشار (٩٣ر٨٪) من المسلمين الى انهم يفضلدن المثل القائل : « اسع يا عبد وانا اسعى معاك » ، بينما أيد (٨٣ر٣٪) من المسيحيين ذلك . من ناحية اخرى ، اشار (١٦ر٧ ٪) من المسيحيين الى انهم يفضاون المثل القائل « ما بيصير شي بدون ارادة الله » ، الذي يدل على الاستسلام التام لارادة الله ، وعلى أن أي عمل يقوم به الانسان يخضع لهذه الارادة . وكانت نسبة المسلمين الذين فضلوا هذا المثل (٦ر٣٪) فقط (انظر جدول رقم ١١)

جدول رقم ١١

درجة التسليم لله ، حسب الدين

الدين	لا جواب	اسع يا عبد وانا اسعى معاك	ما بيصير شي بدون ارادة الله	المجموع
لا جواب	١	٢	٠	٣
مسيحيون	٤	٥٥ (٨٣ر٣٪)	١١ (١٦ر٧٪)	٧٠ (١٠٠٪)
مسلمون	٧	٧٥ (٩٣ر٨٪)	٥ (٦ر٣ ٪)	٨٧ (١٠٠٪)
المجموع	**١٢**	**١٣٢ (٨٩ ٪)**	**١٦ (١١ ٪)**	**١٦٠ (١٠٠٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ٠٥ر٠
غاما على مستوى ٣٨٦ر٠

الموقف المحافظ ـ الليبرالي

يشير جدول رقم (١٢) الى ان (٧٨ر٥) من البيروقراطيين المسيحيين في العينة ، يدعمون البند رقم (٣٤) من الاستمارة الداعي الى وجوب تطبيق الزواج المدني في لبنان (٤١ر٤٪) موافقون بشدة و (٣٧ر١٪) موافقون . بينما كان المسلمون اكثر تحفظا في هذا المجال ، فقد أيد (٥٨ر٨٪) منهم فقط الزواج المدني (٢٥ر٩٪ موافقون بشدة و ٣٢ر٩٪ موافقون) . وربما تكون هذه النتيجة مؤشرا الى ان المسيحيين المشتركين في العينة يقفون موقفا اكثر انفتاحا من زملائهم المسلمين ، وذلك في مجال التغيير في العلاقات الاجتماعية بين مختلف الفئات اللبنانية . فالزواج المدني لن يخضع للمحاكم الشرعية ، كما هي الحال بالنسبة لقوانين الزواج الحالية ، بل سيكون قانونا مدنيا وطنيا . وهذا يفتح المجال للتزاوج بين الطوائف والاديان اذا رغب المواطنون ذلك . وهناك احتمال ان يقود الزواج المدني الى انصهار وطني اشمل واعمق ، بينما يميل الزواج ضمن الفئة الدينية الواحدة ، الى تقوية الولاءات الدينية التقليدية ، وبالتالي الى اذكاء المشاعر الفئوية الى حد ما .

يمكن ارجاع هذا الاختلاف الموجود بين المجموعتين الدينيتين في موقفهما حول الزواج المدني الى قوانين الطلاق الصارمة نسبيا عند المسيحيين ، بينما يشعر المسلمون بالارتياح لقوانين الزواج والطلاق الاسلامية ، التي هي اكثر ليبرالية من القوانين المسيحية . وارجع بعض البيروقراطيين المسلمين اعتراضهم على الزواج المدني الى الشريعة الاسلامية التي تحرم على المراة المسلمة الزواج من غير مسلم .

الانتماءات الطائفية والموقف والسلوك البيروقراطي

اجاب (١٥٥) بيروقراطيا على البند المتعلق بطائفتهم الدينية ، وتبين ان هناك (٤٤) مارونيا ، (١٦) روم ارثوذكس ، (٧) روم كاثوليك ، (٣) أقليات ، (٥٩) سنيا ، (٢١) شيعيا ، و (٥) دروز .

جدول رقم ١٢

الموقف تجاه الزواج المدني ، حسب الدين

الدين	لا جواب	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة	المجموع
لا جواب	٠	٣	٠	٠	٠	٣
المسيحيون	٠	٢٩(٤١ر٤٪)	٢٦(٣٧ر١٪)	١٢(١٧ر١٪)	٢٣(٣ر٤ ٪)	٧٠(٩٩ر٩٪)
المسلمون	٢	٢٢(٢٥ر٩٪)	٢٨(٣٢ر٩٪)	٢٢(٢٥ر٩٪)	١٣(١٥ر٣)٪	٨٥(١٠٠ ٪)
المجموع	**٢**	**٥٤(٣٢ر٩٪)**	**٥٤(٣٤ر٨٪)**	**٣٤(٢١ر٩٪)**	**١٦(١٠ر٣٪)**	**١٦٠(١٠٠٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ٥٠ر٠

فاما على مستوى ٣١١ر٠

ـتمارة عدم وجود اختلافات بين البيروقراطيين
لانتماء ، الا في اجابتهم على البند رقم (٣٨) الذي
: « يجب تغيير النظام الاداري (السياسي) في لبنان
. فقد دعم المسلمون في العينة الحاجة لمثل هـذا
٪ من الشيعة ، ٦٠٪ من الدروز ، و ٩ر٥١٪ مـن
ا أيد ذلك (٣ر٣٣٪) من الموارنة والكاثوليك ، (٩ر٢٧٪)
من الاقليات ، و (٤ر٢١٪) من الروم الارثوذكس . وهـذا الدعم القوي ، من البيروقراطيين المسلمين للتغيير الراديكالي الجذري ، مؤشر على عدم رضاهم عن النظام (انظر جدول رقم ١٣) .

من ناحية اخرى ، يتجه افراد العينة المسيحيون الـى تأييد التغيير الجذري في الادارة على نطاق محدود . ويعـود هـذا الى اهتمامهم في حفظ الوضع الراهن في الادارة . ولكن الملاحظ ان غالبية المسيحيين في العينة ، وخصوصا الموارنة منهم ، يتجهون الى القبول بذلك التغيير ، ويدل هذا الاتجاه بين المسيحيين على انه ليس وليد مصلحة ذاتية ، بل نتيجة لبعض القيم الانمائية ، فهم يحبذون التغيير بالرغم من ان ذلك يقود الى خسارة بعض مـن نفوذهم .

لقد اشار بعض الذين تحفظوا تجاه الحاجة الى تغيير جذري في النظام الاداري ، الى عدم معارضتهم التغيير ، من حيث المبدأ ، ولكنهم لا يجدون الحل البديل للنظـام القـائم . امـا المسلمون المتحفظون فقد برروا موقفهم هذا على اساس ان التغيير في الادارة ، يؤدي الى ضمان حقوق الطوائف المختلفة . وقـال احـد الموظفين للمؤلف ، مبررا اعتراضه على التغيير ، « ان السمكة الكبيرة ستأكل السمكة الصغيرة » ، وتابع قوله ، « اذا لم يكن عندنا النظام الحالي ، كنا بقينا نرى المسيحيين في اعلى الهرم الاداري ، بينما المسلمون يقومون بالاعمال اليدوية لهم » . وعلق موظف مسيحي ارثوذكسي على سبب معارضته الشديدة لتغيير النظام ، رغـم انه شاب خريج جامعة ، وليبرالي في مواقفه طبقا لاجابته علـى البنود

جدول رقم ١٣

الحاجة الى تغيير جذري في الادارة ، حسب الطائفة

الطائفة	لا جواب	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة	المجموع
لا جواب	١	٢	١	١	٠	٥
الموارنة	١	١٢(٢٧٫٩٪)	١٥(٣٤٫٩٪)	١٣(٣٠٫٢٪)	٣ (٧٪)	٤٤ (١٠٠٪)
الارثوذكس	٢	٣ (٢١٫٤٪)	٥ (٣٥٫٧٪)	٣ (٢١٫٤٪)	٣ (٢١٫٤٪)	١٦ (٩٩٫٩٪)
الكاثوليك	١	٢ (٣٣٫٣٪)	٠ (٠ ٪)	٢ (٣٣٫٣٪)	٢ (٣٣٫٣٪)	٧ (٩٩٫٩٪)
الاقليات	٠	١ (٣٣٫٣٪)	٠ (٠ ٪)	١ (٣٣٫٣٪)	١ (٣٣٫٣٪)	٣ (٩٩٫٩٪)
السنة	٣	٢٩(٥١٫٨٪)	١٦(٢٨٫٦٪)	١٠(١١٫٩٪)	١ (١٫٨ ٪)	٥٩ (١٠٠٫١٪)
الشيعة	٣	١١(٦١٫١٪)	٤ (٢٢٫٢٪)	٢ (١١٫١٪)	١ (٥٫٦ ٪)	٢١ (١٠٠٪)
الدروز	٠	٣ (٦٠ ٪)	١ (٢٠ ٪)	١ (٢٠ ٪)	٠ (٠ ٪)	٥ (١٠٠٪)
المجموع	**١١**	**٦٣(٤٢٫١٪)**	**٤٢(٢٨٫٣٪)**	**٣٣(٢٢٫١٪)**	**١١(٧٫٦٪)**	**١٦٠(١٠٠٪)**

ملحوظة : ان قيمة Chi-square في هذا الجدول قد وضحت على مستوى قريب من ٠٥ر٠
غاما على مستوى ٣١١ر٠

المرتبطة بالقضايا الاجتماعية والاقتصادية ، فقال ، « لا يعتبر النظام الحالي الافضل ولكنه النظام الوحيد الذي يبقي البلاد على طريق التقدم » .

الخلاصة ، لا يوجد اختلاف في السلوك والمواقف على اساس الانتماءات الدينية للبيروقراطيين الا في الموقف تجاه التغيير الجذري في الادارة .

المؤسسات والموقف والسلوك البيروقراطي

يميل البيروقراطيون الى عدم الانضمام الى مؤسسات او جمعيات كما يظهر في جدول رقم (١٤) . فمن مجموع (١٣٨) موظفا اجابوا على البند رقم (٩) من الاستمارة ، يتبين ان (٨٧) منهم لم ينضموا الى أية مؤسسة ، (٢٤) منهم اعضاء في مؤسسة تطوعية واحدة ، (١٦) ينتمون الى مؤسستين ، (٦) ينتمون الى ثلاث مؤسسات و (٥) اعضاء في اكثر من ثلاث مؤسسات . ويعتبر كل المنتمين الى اكثر من ثلاث مؤسسات ، من الموظفين الكبار . اما طبيعة المؤسسات التي ينتمي اليها البيروقراطيون ، فهي متنوعة

جدول رقم ١٤

توزيع العينة البيروقراطية حسب عدد المؤسسات المنتمي اليها

عدد المؤسسات	العينة: العدد	العينة: النسبة المئوية
لا جواب	٢٢	..
غير منتم الى مؤسسة	٨٧	٦٣٪
مؤسسة واحدة	٢٤	١٧ر٤٪
مؤسستان	١٦	١١ر٦٪
ثلاث مؤسسات	٦	٤ر٤ ٪
اربع مؤسسات او اكثر	٥	٣ر٦ ٪
المجموع	١٦٠	١٠٠٪

وأهمها : النقابات المهنية ، جمعيات متخرجي الجامعات والمدارس ، نواد تطوعية ومدنية ، ورابطات عائلية ومحلية .

هذا ، وقد أظهرت دراسة الجداول المتعلقة بهذا العامل عدم وجود ترابط واضح ما بين العوامل السلوكية من جهة ، وعدد المؤسسات التي ينتمي اليها البيروقراطي ، وربما يرجع ذلك الى حجم العينة المحدود .

الخلاصة

لا يعتبر الانتماء الديني او الطائفي او عدد المؤسسات من العوامل ذات التأثير الواضح والاكيد على مواقف وسلوك البيروقراطيين اللبنانيين . اما الحالات الشاذة التي اظهرتها نتائج الاستمارة فهي التالية :

١ ــ لقد جاءت نتائج الاستمارة لتدعم الافتراض رقم (١٤) ، القائل ان البيروقراطيين يميلون الى التعبير عن مواقف ليبرالية تجاه القضايا الاجتماعية ، والاقتصادية ، والسياسية . وذلك من خلال الاجابة على البند المتعلق براي البيروقراطيين في الزواج المدني .

٢ ــ لم تؤيد النتائج الافتراض رقم (١٤) وذلك بسبب تفضيلهم المثل الشعبي المعبر عن العزم والارادة بدلا من القدرية . واظهر المسيحيون في العينة ميلا واضحا نحو تفضيل المثل الشعبي المعبر عن العزم وكذلك المسلمون . ولكن نسبة المسيحيين في تفضيل المثل الشعبي ذي الاتجاهات القدرية هي اكبر من نسبة زملائهم المسلمين .

٣ ــ يفضل افراد العينة التغييرات الجذرية في النظام الاداري ، ولكن الطوائف الاسلامية المختلفة تميل الى قبول التغيير الجذري ، اكثر من الطوائف المسيحية . وهكذا ، تؤكد هذه النتيجة الافتراض رقم (١٣) الذي يقترح ان البيروقراطيين اللبنانيين يميلون الى المطالبة بتغييرات جذرية في اداراتهم .

هذا ويتابع الفصل المقبل تحليل بعض نتائج الاستمارة فيتحدث عن تأثير العامل الجغرافي على الموقف والسلوك البيروقراطي .

الفصل الثامن

العوامل الجغرافيّة والموقف والسلوك البيروقراطي

العوامل الجغرافيّة والموقف والسلوك البيروقراطي

لقد اقترح في الفصل الخامس من هذا الكتاب ، وبعد مراجعة للابحاث حول البيئة اللبنانية ، وجود اتجاهات ضعيفة نحو الاختلاف في الموقف والسلوك البيروقراطي حسب العوامل الجغرافية ، حضرية كانت أو اقليمية . وقد تبين من خلال مراجعة نتائج الاستمارة عدم وجود اختلافات سلوكية واضحة مبنية على الاصل الاقليمي ، ولكن هناك بعض الاختلافات المبنية على اسس ريفية او حضرية . وتبرز هذه الاختلافات في عوامل سلوكية مثل ناحية الحماية الذاتية من المهنية ، والمؤشر الليبرالي ـ المحافظ حول واجبات الدولة ، والعلاقات التقليدية .

الاصل الاقليمي والموقف والسلوك البيروقراطي

لا يظهر افراد العينة اي اختلاف احصائي واضح في المواقف والسلوك طبقا لأصلهم الاقليمي . ربما يرجع ذلك الى حجم لبنان الصغير نسبيا ، وقرب المناطق بعضها من بعض .

وتشير نتائج الاستمارة الى التوزيع الاقليمي للبيروقراطيين المشتركين في الدراسة وذلك على الشكل التالي : من مجموع (١٤٤) موظفا اشاروا الى خلفيتهم الاقليمية هناك (٤٨) من بيروت

وضواحيها (٣٣٫٣٪) ، (٣٦) من جبل لبنان (٢٥٪) ، (٢٧) من الجنوب (١٨٫٧٪) ، (٢٠) من الشمال (١٣٫٨٪) ، و (١٣) فقط من البقاع (٩٪) . (انظر جدول رقم ١٥) .

جدول رقم ١٥

توزيع العينة البيروقراطية ، حسب المنطقة

المنطقة	العينة	
	العدد	النسبة المئوية
لا جواب	١٦	-
بيروت والضواحي	٤٨	٣٣٫٣٪
جبل لبنان	٣٦	٢٥٪
لبنان الجنوبي	٢٧	١٨٫٨٪
لبنان الشمالي	٢٠	١٣٫٩٪
البقاع	١٣	٩٪
المجموع	١٦٠	١٠٠٪

يرجع ارتفاع نسبة تمثيل بيروت وضواحيها الى سهولة معرفة مقيميها بشغور مناصب في القطاع العام ، والى ارتفاع مستوى التعليم في تلك المنطقة ، بالمقارنة مع المناطق الاخرى . ومن الطبيعي وجود موظفين من بيروت وضواحيها في الادارة المركزية اكثر من وجودهم في المكاتب الاقليمية في المحافظات .. وهذا بالتالي ينعكس على هذه العينة ، لانها تمثل موظفي الادارات في بيروت دون غيرها من المناطق . من جهة اخرى ، تعتبر البقاع المنطقة الاقل تمثيلا في هذه العينة . وهذا امر طبيعي نظرا لانها أقل المناطق كثافة بالسكان ، ولأن (٩٠٪) من المقيمين فيها مزارعون ، ولا تتوافر لديهم امكانية التوظيف في بيروت ، كما تتوافر لدى المقيمين في بيروت وجوارها .

الاصل الحضري والموقف والسلوك البيروقراطي

لقد اثبتت نتائج الاستمارة اهمية العامل الحضري في تقرير مواقف البيروقراطيين اللبنانيين وخصوصا في جوانب الحماية الذاتية للخصائص المهنية ، في الموقف تجاه واجبات الدولة ، وفي العلاقات التقليدية .

جوانب الحماية الذاتية للخصائص المهنية

تبين انه من مجموع (١٣٦) بيروقراطيا اجابوا على البند المتعلق بمكان الولادة ، هناك (٨٣) من أصل حضري و (٦٣) من اصل ريفي . وايد اكثر من نصف البيروقراطيين الذين هم من اصل ريفي البند رقم (٤٩) في الدعوة الى الاخذ بعين الاعتبار الوضع الاجتماعي في عملية التعيين ، الى جانب التعليم والخبرة (وافق بشدة ٥ر١٤٪ ووافق ١ر٣٧٪) في مقابل أقل من ثلث البيروقراطيين الحضريين (وافق بشدة ٥ر٦٪ ووافق ٤ر٢٤٪) (انظر جدول رقم ١٦) . ويرجع الموظفون المؤيدون لوجوب اخذ الوضع الاجتماعي كمؤشر في عملية التعيين تأييدهم هذا الى اهمية تنشئة الطفل ، والبيئة الاجتماعية في تكوين الشخصية الفردية ، فقد قال أحد موظفي المديرية العامة للمالية ما معناه : « اذا جاء شخص من خلفية اجتماعية حسنة ، فانك ستجد مانعا اجتماعيا يردعه عن سوء التصرف ، بينما اذا جاء شخص له خلفية ضعيفة ، فانه لن يجد الرادع الاجتماعي الكافي الذي يمنعه من ارتكاب المساويء » .

المواقف الليبرالية ـ المحافظة

يميل البيروقراطيون الوافدون من مناطق حضرية الى الاعتقاد بأن الخدمات هي من أهم واجبات الدولة ، بينما لا يوافقهم على ذلك الوافدون من مناطق ريفية (انظر جدول رقم ١٧) . فقد اشار (٥ر٤٧٪) من البيروقراطيين الريفيين ، في اجابتهم على البند رقم (٥٨) من الاستمارة ، الى ان « الخدمات العامة » هي من الواجبات

جدول رقم ١٦

افضلية الوضع الاجتماعي في التعيين ،
حسب الاصل الحضري او الريفي

حضري او ريفي	لا جواب	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة	المجموع
لا جواب	٠	١	٥	٤	٤	١٤
حضري	١	٥ (٦ر٥ ٪)	٢٠ (٢٤ر٤ ٪)	٣٢ (٣٩ ٪)	٢٥ (٣٠ر٥ ٪)	٨٣ (١٠٠ ٪)
ريفي	١	٩ (١٤ر٥ ٪)	٢٣ (٣٧ر١ ٪)	٢١ (٣٣ر٩ ٪)	٩ (١٤ر٥ ٪)	٦٣ (١٠٠ ٪)
المجموع	٢	١٥ (٩ر٧ ٪)	٤٨ (٢٩ر٩ ٪)	٥٧ (٣٦ر٨ ٪)	٣٨ (٢٣ر٦ ٪)	١٦٠ (١٠٠ ٪)

ملحوظة : واضحة على مستوى ٠٥ر٠
غاما على مستوى ٣٧٤ر٠

جدول رقم ١٧

ترتيب الخدمات كواجب على الدولة ،
حسب الاصل الحضري او الريفي

حضري او ريفي	لا جواب	الترتيب الاول	الترتيب الثاني	الترتيب الثالث	الترتيب الرابع	الترتيب الخامس	المجموع
لا جواب	١	٣	٢	١	٧	٠	١٤
حضري	٢	١٧ (٢١ ٪)	٢٠ (٢٤٫٧ ٪)	٢٤ (٢٩٫٦ ٪)	٢٠ (٢٤٫٧ ٪)	٠ (٠ ٪)	٨٣ (١٠٠ ٪)
ريفي	٢	٨ (١٢٫١ ٪)	١١ (١٨ ٪)	١٢ (١٩٫٧ ٪)	٢٩ (٤٧٫٥ ٪)	١ (١٫٦ ٪)	٦٣ (٩٩٫٩ ٪)
المجموع	٥	٢٨ (١٧٫٦ ٪)	٣٣ (٢١٫٨ ٪)	٣٧ (٢٥٫٤ ٪)	٥٦ (٣٤٫٥ ٪)	١ (٤١٫٧ ٪)	١٦٠ (١٠٠ ٪)

ملحوظة : واضحة على مستوى ٥٠ر٠
غاما على مستوى ٣٢٥ر٠

الاقل اهمية ، التي يجب ان تقوم بها الدولة بالمقارنة مع الواجبات الاخرى كالامن والتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، ويوافقهم على ذلك (٢٤ر٧ ٪) من البيروقراطيين الحضريين فقط .

والحقيقة ، ان (٥١ر٧ ٪) من بين (٦٣) بيروقراطيا ريفيا الذين ذكروا « حماية البلاد من الخارج » قد ذكروها في المرتبة الاولى ، و (٢٨ر٣ ٪) من بين (٦٠) بيروقراطيا ريفيا الذين ذكروا « الامن » قد ذكروه في المرتبة الاولى ، و (٢٩ر٥ ٪) من بين (٦٣) بيروقراطيا ريفيا الذين ذكروا « التنمية الاقتصادية والاجتماعية » قد ذكروها في المرتبة الاولى بالاضافة الى ان (١٣ر١ ٪) من بين (٦٣) بيروقراطيا ريفيا الذين ذكروا « تأمين الخدمات » قد ذكروها في المرتبة الاولى . لذلك يمكن القول ان اولويات البيروقراطيين الذين هم من أصل ريفي هي التالية : حماية البلاد ، التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، الامن الداخلي ، والخدمات .

من ناحية اخرى ، يرى البيروقراطيون ، الذين هم من اصل حضري ، دور الدولة من أولويات مختلفة ، فلقد تبين ان (٣٨ر٧ ٪) من مجموع (٨٠) بيروقراطيا حضريا الذين ذكروا « حماية البلاد » قد ذكروها في المرتبة الاولى ، و (٢١ ٪)من مجموع (٨١) بيروقراطيا حضريا الذين ذكروا « الخدمات » قد وضعوها في المرتبة الاولى ، بينما تبين ان (٣٢ر١ ٪) من مجموع (٨١) بيروقراطيا حضريا الذين ذكروا « التنمية » قد ذكروها في المرتبة الاولى .

وهكذا يختلف البيروقراطيون الحضريون والريفيون في نظرتهم الى واجبات الدولة . فبالرغم من وضعهم هذه الواجبات بالترتيب ذاته فانهم يختلفون في زخم دعمهم لهذا الترتيب . فمثلا ، بينما يذكر (٥١ر٧ ٪) من البيروقراطيين الريفيين حماية البلاد في المرتبة الاولى ، لا يقابلهم سوى (٣٨ر٧ ٪) من البيروقراطيين الحضريين . وهكذا يسجل البيروقراطيون الذين هم من أصل ريفي دعما أوسع « لحماية البلاد » ، بينما يسجل البيروقراطيون الحضريون دعمهم للخدمات والحماية من الداخل ، والتنمية الاقتصادية والاجتماعية،

ويظهر هذا الاختلاف تأكيد افراد العينة من المناطق الريفية على النظرة التقليدية للعالم الخارجي كعالم عدو يجب الحذر منه ، وبالتالي ضرورة تأمين الحماية ضده ، بينما ينظر البيروقراطيون الحضريون الى ضرورة تأمين توزيع عادل لمختلف الواجبات فيتوزع دعمهم ما بين (٧ر٣٨٪) و (٢١٪) .

اجمالا ، يضع (٣ر٤٤٪) ، من البيروقراطيين الذين اجابوا على البند (٥٨) ، « حماية البلاد » كواجب اولي ، (٧ر٣٠٪) « الحماية من الداخل » ، (٣١٪) « التنمية الاقتصادية والاجتماعية » و (٦ر١٧٪) فقط يضعون الخدمات كواجب اولي للدولة . ويرجع ارتفاع نسبة الترتيب العالي لحماية البلاد الى الخطر الحالي على البلاد المتمثل في اسرائيل .

العلاقات التقليدية

اظهر البيروقراطيون الحضريون ولاء للدولة أقل من ولاء البيروقراطيين الذين هم من اصل ريفي . فلقد اشار (٨ر٦٣٪) من مجموع الذين اجابوا على البند (٥٩) الى ان ولاءهم الاول هو للدولة بينما اشار (٧ر٣٧٪) من الحضريين الى هذا الترتيب الاول (انظر جدول رقم ١٨) . ويعود هذا الفارق في الولاء للدولة الى الخدمات التي بدأت تقدمها الدولة في المناطق الريفية من جهة ، والى وجود مراكز القوة الاخرى ، مثل الطائفة والعائلة والاحزاب ، في المناطق الحضرية . وهكذا يوجد شعور بالولاء والانضمام الى مؤسسات اخرى في المناطق الحضرية ، أكثر منها في المناطق الريفية . ومن ناحية اخرى ، ان الشعور بالولاء العائلي هو أقل منه بين الموظفين المولودين في قرى ريفية صغيرة ، وذلك نظرا لبعدهم عن العائلة والاتجاه في ولائهم الى الدولة التي تؤمن لهم مصادر للدخل ، ومنافذ للسلطة لا تؤمنها العائلة . اما ابن المدينة فيعيش ويتعايش مع مجموعات دينية مختلفة ، وبالتالي يشعر بأهمية وجود المؤسسات الريفية المختلفة ، بينما تختلف درجة اهمية هذه المؤسسات في القرى ، نظرا لوجود طائفة دينية واحدة في اغلبية هذه القرى .

جدول رقم ١٨

ترتيب الولاء الى الدولة ،
حسب الاصل الحضري او الريفي

حضري او ريفي	لا جواب	الترتيب الاول	الترتيب الثاني	الترتيب الثالث	الترتيب الرابع	المجموع
لا جواب	٤	٦	٣	٠	١	١٤
حضري	١٤	٢٦(٣٧ر٧٪)	٣٤(٤٩ر٣٪)	٩ (١٣ ٪)	٠ (٠٪)	٨٣ (١٠٠٪)
ريفي	٥	٣٧(٦٣ر٨٪)	١٨(٣١٪)	٣ (٥ر٢٪)	٠ (٠٪)	٦٣ (١٠٠٪)
المجموع	**٢٣**	**٦٩(٤٩ر٦٪)**	**٥٥(٤٠ر٩٪)**	**١٢(٩ر٤٪)**	**١ (٠٪)**	**١٦٠(١٠٠٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ٠٥ر٠
غاما على مستوى ٤٦٠ر٠

الخلاصة

تبين نتائج الاستمارة عدم وجود تأثير للمناطق على الموقف والسلوك البيروقراطي ، ولكن ظهر وجود عامل مهم واحد هو العامل الحضري او الريفي ، وذلك على الشكل التالي :

١ . لقد ثبتت صحة الافتراض رقم (٦) الذي يقترح وجود علاقات فئوية قوية عند البيروقراطيين اللبنانيين، اذ يبدي (٦ر٤٩٪) من المشتركين ولاءهم الاول للدولة بدلا من العائلة او الطائفة . ويتجه البيروقراطيون المولودون في مناطق ريفية ، الى الشعور بالارتباط مع الدولة اكثر من هؤلاء المولودين في مناطق حضرية ، وذلك بسبب وجود ترابط واتصال عائلي قوي في المدينة ، خصوصا بيروت . ويخف هذا الاتصال بين المولودين في المناطق الريفية الذين يهاجرون الى بيروت ويهجرون قريتهم وعائلتهم . فالدولة ، بالنسبة الى ابن القرية ، هي العربة التي تنقله الى الحياة الجديدة التي فيها الاثارة، لانها تقدم خدمات افضل من القرية . اما ابن المدينة فيخلق ويعيش في المدينة ، ولا تعطيه الدولة لا الخدمات ولا الاثارة الكافية . وتعطي الدولة للبيروقراطي الريفي ما لم تعطه العائلة ، تعطيه المركز والجاه في قريته وامام اقرانه ، بينما لا تقدم الدولة للبيروقراطي الحضري الا خدمات قليلة نسبيا ، لانه ما زال يعتمد على عائلته وعلى مجموعاته الشخصية في القيام بأية خدمة .

٢ . لم يعترض على الافتراض رقم (١٢) الذي ينص على وجود ميول ليبرالية عند البيروقراطيين من قبل نتيجة الاستمارة التي اظهرت ان معظم البيروقراطيين اللبنانيين يضعون « حماية البلاد » كأهم واجبات الدولة ، بينما يضعون « الخدمات العامة » في اسفل المرتبات المقترحة . والحقيقة ، ان اجابات البيروقراطيين اللبنانيين دلت على وعيهم للمشاكل التي تواجه البلاد . فهم لم يؤيدوا واجبا من واجبات الدولة دون الآخر ، ولكن بالعكس اظهروا افضليات متوزعة . هذا ويظهر ان الموقف تجاه الدولة يتأثر جزئيا

بالخلفية الريفية او الحضرية للبيروقراطي ، فبينما يظهر اصحاب الخلفية الحضرية توزيعا عادلا متساويا في آرائهم حول المراتب او الافضليات في واجبات الدولة ، يضع اصحاب الخلفية الريفية ثقلهم وراء الموقف المحافظ من تأييد جزء « الخدمات » من واجبات الدولة . وربما يكون وضع افضلية اولى « لحماية البلاد » كمؤشر « اهتمام واحتجاج » كما عبر عنها احد الموظفين ، « ضد تأكيد الدولة على دورها في قطاع الخدمات ، اكثر من دورها في تأمين الحماية الكافية للاراضي اللبنانية ضد اسرائيل » .

٣ . التأكيد على ما اقترحه الافتراض رقم (٥ــ٢) من وجود اتجاهات قوية عند البيروقراطيين اللبنانيين للحماية الذاتية من المهنية ، وذلك من خلال نتيجة الاستمارة حول عدم تأييد البيروقراطيين لأخذ « الوضع الاجتماعي » كأحد العوامل في عملية التوظيف العامة . ولكن يظهر وجود اختلاف واضح في المواقف بين البيروقراطيين ذوي الخلفية الريفية والبيروقراطيين ذوي الخلفية الحضرية ، فالاولون يقسمون انفسهم ما بين مؤيدين ومعارضين لذلك . وهكذا يظهر ان موقف وسلوك البيروقراطي اللبناني يتأثر بشكل واضح بالخلفية الحضرية ، خصوصا بناحية « الوضع الاجتماعي » . ويمكن تفسير ذلك على اساس ان القادمين من مناطق ريفية يتعودون على القيم المنسوبة ، لا على الانجاز كمؤشر لمركز الفرد في المجتمع . والتحرك الاجتماعي في المناطق الريفية هو أقل بين الطبقات الاجتماعية بالمقارنة والتحرك في المجتمع الحضري . وهكذا فان البيروقراطيين اللبنانيين من الخلفية الحضرية ، هم اكثر تقبلا للتغيير من زملائهم اصحاب الخلفية الزراعية .

هذا ويتابع الفصل المقبل سرد وتحليل نتائج الاستمارة فيبحث تأثير التعليم على السلوك والموقف البيروقراطي اللبناني .

الفصل التاسع

التعليم
والموقف والسلوك البيروقراطي

التعـــليم
والموقف والسلوك البيروقراطي

يعتبر التعليم احد العوامل المهمة في تحديد درجة التحديث عند الانسان . في هذا الفصل يجري بحث الخلفية التعليمية من خلال اربعة عوامل : المستوى التعليمي ، حقل الاختصاص ، مؤسسة التعليم العالي التي تخرج منها الموظف ، والانخراط في منهج للتعليم خلال ادارة الاستمارة . ولقد وجد ان المستوى التعليمي هو نسبيا اكثر العوامل التعليمية تاثيرا على تحديد بعض الانماط السلوكية ، مثل المواقف الليبرالية المحافظة ، ونظرة البيروقراطي الى الموقف العام منه ، والانظمة والقوانين الادارية ، وجانب المهارة في المهنية ، والمسؤولية . من ناحية اخرى يرتبط حقل الاختصاص ارتباطا واضحا بالمسؤولية ، وترتبط الخلفية المتعلقة بمعهد التعليم العالي ، وبالالتحاق بمعهد دراسة بعامل الرضا الوظيفي .

المستوى التعليمي والموقف والسلوك البيروقراطي

تبين من اجابة (١٥٤) بيروقراطيا على السؤال المتعلق بالخلفية التعليمية ، ان مستواهم التعليمي موزع على الشكل التالي : (١٩) دراسات عليا ، (٦٠) بكالوريوس (ب.ع.) ، (٣٠) تدريب مهني ، (٢٧) تعليم ثانوي ، و (١٨) أقل من شهادة التعليم الثانوي . وتشير

الارقام الى ان لدى اكثر من نصف المشتركين في العينة شهادة جامعية (٧٩ من اصل ١٥٤) . وهذا يدل على الاهمية الموضوعة على الشهادة الجامعية في المجتمع اللبناني اذ ان معظم البيروقراطيين يملكون شهادات تفوق المؤهلات المطلوبة لوظائفهم ، فهم ، مثلا ، يحملون شهادة حقوق بينما يعملون في وظائف لا تتطلب اكثر من شهادة ثانوية .

نتيجة لتحليل نتائج الاستمارة ، يظهر ان مستوى التعليم له تأثير واضح على مواقف وسلوك البيروقراطيين اللبنانيين، وخصوصا في قضية فصل الدين عن الدولة ، وفي نظرتهم الى صورتهم العامة ، وفي الاجراءات والانظمة ، في جانب المهارة المهنية ، وفي المسؤولية .

المواقف الليبرالية ـ المحافظة

دعم معظم الذين اجابوا على البند رقم ٣٥ القول انه : « يجب على المواطن القيام بواجباته الدينية (كالصلاة مثلا) والقيام بما يأمر به الدين حتى يكون مواطنا صالحا (انظر جدول رقم ١٩) . هذا يدل على ان البيروقراطيين لا يجدون تعارضا ما بين المواطنية الصالحة والقيام بالواجبات الدينية . والامر الملفت للنظر ان البيروقراطيين اللبنانيين لا يظهرون اي حماس للمؤسسات الدينية ، ولكنهم يظهرون وجود احترام للقيم والاخلاقيات الدينية ، وهكذا يبين البيروقراطي اللبناني اتجاها محافظا ، عندما يؤكد على وجوب التقيد بممارسة الواجبات الدينية ، حتى يكون الانسان مواطنا صالحا . وتشير النتائج الى وجود ترابط ما بين مستوى التعليم والمواقف ذات الطابع الليبرالي ، فكلما ارتفع مستوى التعليم ، كلما اتجهت الاجابات نحو اخذ مواقف ليبرالية بشكل عام ، كما يظهر الجدول رقم (١٩) حيث تتوزع الموافقة على فحوى البند رقم (٣٥) على الشكل التالي : (٨ر٧٧٪) من الذين هم دون المستوى الثانوي ، (٨ر٦٧٪) من الحاصلين على تدريب مهني ، (٥ر٥٥٪) من حاملي

جدول رقم ١٩

الموقف تجاه وجود علاقة ما بين تأدية الواجبات الدينية والمواطنية الصالحة ، حسب مستوى التعليم

مستوى التعليم	لا جواب	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة	المجموع
لا جواب	١	٢	٠	٠	٣	٦
دراسات عليا	١	٣ (١٦٫٧ ٪)	٤ (٢٢٫٢ ٪)	٩ (٢٩ ٪)	٢ (١١٫١ ٪)	١٩ (١٠٠ ٪)
بكالوريوس(ب٠ع٠)	٣	٣ (٥٫٣ ٪)	٢١ (٣٦٫٨ ٪)	١٨ (٣١٫٦ ٪)	١٥ (٢٦٫٣ ٪)	٦٠ (١٠٠ ٪)
تدريب مهني	٢	١٠ (٣٥٫٧ ٪)	٩ (٣٢٫٢ ٪)	٧ (٢٥ ٪)	٢ (٧٫١ ٪)	٣٠ (١٠٠ ٪)
تعليم ثانوي	٠	٥ (١٨٫٥ ٪)	١٠ (٣٧ ٪)	٦ (٢٢٫٢ ٪)	٦ (٢٢٫٢ ٪)	٢٧ (٩٩٫٩ ٪)
بعض التعليم	٠	١٠ (٥٥٫٦ ٪)	٤ (٢٢٫٢ ٪)	٤ (٢٢٫٢ ٪)	٠ (٠ ٪)	١٨ (١٠٠ ٪)
المجموع	**٧**	**٣٣ (٢٠٫٩ ٪)**	**٤٨ (٣٢٫٤ ٪)**	**٤٤ (٢٩٫٧ ٪)**	**٢٨ (١٦٫٩ ٪)**	**١٦٠ (١٠٠ ٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ٠١ر٠
غاما على مستوى ٣٦٤ر٠

الشهادة الثانوية ، (٤٢٫١٪) من حملة البكالوريوس (ب. ع.) ، و (٣٨٫٩٪) من حملة شهادة الدراسات العليا (ما فوق البكالوريوس) .

نظرة البيروقراطيين الى صورتهم العامة

يدعم رد فعل العينة على سؤال رقم (٣٠) من الاستمارة الافتراض رقم (٧) الذي ينص على ان البيروقراطيين اللبنانيين ينظرون الى انفسهم كهدف احترام المواطن العادي وخوفه . فقد أيد (٥٨٫٥٪) من مجموع المجيبين على البند رقم (٣٠) النص القائل ان « المواطن العادي يحترم موظف الدولة » . (انظر جدول رقم ٢٠) . لكن مستوى التعليم يؤثر على درجة التأييد هذه ، فكلما ارتفع مستوى التعليم ، كلما خف اتجاه البيروقراطيين لرؤية انفسهم موضعا للاحترام العام . وربما يعود ذلك الى توقع المتعلمين ان يكون هناك ارتباط بين عامل الاحترام والتعليم . اما الظاهرة الشاذة الوحيدة في هذه النتيجة فتكمن في المستويات العليا من التعليم ، فقد عارض نص السؤال (٥٦٪) من حاملي البكالوريوس (ب.ع.) و (٥٠٪) من حاملي شهادة الدراسات العليا . والحقيقة ، ان افراد العينة من حملة البكالوريوس هم المجموعة الوحيدة التي لا ترى ان البيروقراطيين هم موضع احترام الناس . وربما يرتبط هذا الموقف لتلك المجموعة ، بموقفها من الوظيفة العامة بحد ذاتها . فالطالب الذي يتخرج بشهادة جامعية في لبنان ، يبني آمالا عريضة على الشهادة نفسها ، ولكنه يصطدم بصعوبة التنافس للحصول على وظيفة ما . وفي النهاية ، يحصل على وظيفة لا تحقق له الاحترام والمكانة اللذين يتطلع اليهما في أغلب الاحيان . وهكذا تتحطم آماله على صخرة التنافس الضاري في سوق الوظائف ، الذي يضطره الى الحصول على وظيفة لا تحقق طموحاته .

جدول رقم ٢٠

الموقف نحو البند « المواطن العادي يحترم موظف الدولة » ،
حسب مستوى التعليم

مستوى التعليم	لا جواب	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة	المجموع
لا جواب	٢	—	—	٤	—	٦
دراسات عليا	١	١٠ (٪٠)	٩ (٪٥٠)	٩ (٪٥٠)	— (٪٠)	١٩ (٪١٠٠)
بكالوريوس(ب.ع.)	٣	٢ (٪٣ر٥)	٢٣ (٪٤٠ر٤)	٢٥ (٪٤٣ر٩)	٧ (٪١٢ر٣)	٦٠ (٪١٠٠)
تدريب مهني	١	١ (٪٣ر٤)	١٧ (٪٥٨ر٦)	٩ (٪٣١)	٢ (٪٦ر٩)	٣٠ (٪١٠٠)
تعليم ثانوي	٠	٢ (٪٧ر٤)	١٨ (٪٦٦ر٧)	٤ (٪١٤ر٨)	٣ (٪١١ر١)	٢٧ (٪١٠٠)
بعض التعليم	٢	٤ (٪٢٥)	١٠ (٪٦٢ر٥)	٢ (٪١٢ر٥)	٠ (٪٠)	١٨ (٪١٠٠)
المجموع	٩	٩ (٪٦ر١)	٧٧ (٪٥٢ر٤)	٥٣ (٪٣٣ر٣)	١٢ (٪٨ر٢)	١٦٠ (٪١٠٠)

ملحوظة : واضحة على مستوى ٠٢ر٠
غاما على مستوى ٣٢٦ر٠

الاجراءات والانظمة الادارية

لا يرى معظم المشتركين في العينة ان وظائفهم مملة كما اقترح الافتراض رقم (٤ـ١) . فلقد قال (٨ر٤٠٪) من الذين اجابوا على السؤال رقم (١١) ان واجباتهم الوظيفية هي روتينية ، وقال (٩ر٤٠٪) بأن واجباتهم مختلفة بعض الشيء ، بينما دل (٣ر١٤٪) على ان وظائفهم تشمل مهمات متعددة ومختلفة (انظر جدول رقم ٢١) . ويتأثر هذا النمط السلوكي بمستوى التعليم ، بشكل عام ، فكلما ارتفع مستوى التعليم ، كلما اتجه البيروقراطيون الى الاعتقاد بأن مهامهم روتينية ومتشابهة .

المهـارة المهنيـة

عندما سئل افراد العينة عن رأيهم في سؤال رقم (٤٨) (أ) القائل ان افضل عامل لتأمين نجاح الموظف في دائرته هو في اتباع حرفية القوانين ، أجاب (١٤٩) منهم بالموافقة على ذلك (٨ر١٦٪) موافقون بشدة و (٨ر٣٧٪) موافقون كما ظهر في الجدول رقم (٢٢). وهذا الجواب يتماشى مع الافتراض رقم (٥ـ١) القائل بوجود اتجاهات ضعيفة نحـو عامل المهارة في المهنية عنـد البيروقراطيين اللبنانيين .

من الملاحظ ايضا وجود اتجاه قوي وظاهر بـين المجموعات الاقل تعليما نحو الموافقة علـى البند رقم (٤٨) (أ) ، فبينما يؤيده (٥ر٧٦٪) من الذين هم دون المستوى الثانوي وكذلك (٨ر٧٠٪) من حاملي الشهادة الثانوية و (٧٠٪) مـن ذوي التدريب المهني ، لا يتعدى تأييد حاملي البكالوريوس نسبة (٩ر٣٠٪) وحاملي شهادة الدراسات العليا نسبة (٨ر٥٨٪) .

جدول رقم ٢١

نوع الواجبات ، حسب مستوى التعليم

مستوى التعليم	لا جواب	روتينية	متنوعة	متنوعة كثيرا	المجموع
لا جواب	٠	٢	٣	١	٦
دراسات عليا	١	٣ (١٦ر٧ ٪)	١٠(٥٥ر٦ ٪)	٥ (٢٧ر٨ ٪)	١٩ (١٠٠ ٪)
بكالوريوس (ب٠ع٠ ٪)	٣	١٨(٣١ر٦ ٪)	٢٦(٤٥ر٦ ٪)	١٣(٢٢ر٨ ٪)	٦٠ (١٠٠ ٪)
تدريب مهني	٢	١٢(٤٢ر٨ ٪)	١٥(٥٣ر٦ ٪)	١ (٣ر٦ ٪)	٣٠ (١٠٠ ٪)
تعليم ثانوي	—	١٥(٥٥ر٦ ٪)	١٠(٣٧ ٪)	٢ (٧ر٤ ٪)	٢٧ (١٠٠ ٪)
بعض التعليم	١	١٢(٧٠ر٦ ٪)	٥ (٢٩ر٤ ٪)	٠ (٠ ٪)	١٨ (١٠٠ ٪)
المجموع	**٧**	**٦٢(٤٠ر٨ ٪)**	**٦٩(٤٤ر٩ ٪)**	**٢٢(١٤ر٣ ٪)**	**١٦٠(١٠٠ ٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ١٠ر٠

غاما على مستوى ١٤ر٠

جدول رقم ٢٢

الموقف تجاه اتباع حرفية القوانين لتأمين نجاح الموظف ، حسب مستوى التعليم

مستوى	لا جواب	موافق بشدة	موافـق	معـارض	معارض بشدة	المجموع
لا جواب	—	—	٢	٤	—	٦
دراسات عليا	٢	٣ (١٧٫٦ ٪)	٧ (٤١٫٢ ٪)	٧ (٤١٫٢ ٪)	—(٠ ٪)	١٩ (١٠٠ ٪)
بكالوريوس(ب٠ع٠)	٥	٤ (٧٫٣ ٪)	١٣(٢٣٫٦ ٪)	٣٣(٦٠ ٪)	٥(٩٫١ ٪)	٦٠ (١٠٠ ٪)
تدريب مهني	—	٧ (٢٣٫٣ ٪)	١٤(٤٦٫٧ ٪)	٨ (٢٦٫٧ ٪)	١(٣٫٣ ٪)	٠٣ (١٠٠ ٪)
تعليم ثانوي	٢	٣ (١٢٫٥ ٪)	١٤(٥٨٫٣ ٪)	٦ (٢٥ ٪)	١(٤٫٢ ٪)	٢٧ (١٠٠ ٪)
بعض التعليم	١	٧ (٤١٫٢ ٪)	٦ (٣٥٫٣ ٪)	٣ (١٧٫٦ ٪)	١(٥٫٩ ٪)	١٨ (١٠٠ ٪)
المجموع	١١	**٢٤(١٦٫٢ ٪)**	**٥٦(٣٧٫٨ ٪)**	**٦١(٣٩٫٩ ٪)**	**٨(٥٫٦ ٪)**	**١٦٠(١٠٠ ٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ٠١ر٠
غاما على مستوى ٣٢٠ر٠

المسؤولية

يظهر البيروقراطيون اسلوبا سلوكيا يتماشى مع الافتراض رقم (٢) الذي ينص على وجود ميول عند البيروقراطي اللبناني للتهرب من تحمل المسؤولية . فقد أيد حوالي نصف العينة البند رقم (٤٠) القائل ان الموظف يحاول ان يستشير رئيسه في كل عمل يقوم به حتى لا يتحمل وحده المسؤولية . (انظر جدول رقم ٢٣) . هذا ويؤثر مستوى التعليم على اختلاف السلوك ما بين افراد العينة في هذا المجال ، فكلما انخفض مستوى التعليم ، كلما اتجه الموظف الى الهروب من تحمل المسؤولية . فبينما يؤيد جميع من هم دون مستوى الشهادة الثانوية و (٥٧٫٧ ٪) من حملة الشهادة الثانوية البند رقم (٤٠) ، لا يجاريهم في ذلك سوى (٤٨٫٣ ٪) من خريجي المعاهد المهنية ، (٣٥٫١ ٪) من حملة الشهادة الجامعية و (٢٧٫٨ ٪) من حملة الشهادات العليا .

خلاصة القول ، اظهر البيروقراطيون في العينة اهتماما اكبر بالقيم والمبادىء الدينية ، بدعمهم فكرة المواطنية الصالحة وممارسة الشعائر الدينية ، بالرغم من انهم اظهروا سابقا مواقف ليبرالية تجاه الزواج المدني والتعليم المختلط . كذلك يميل افراد العينة الى الاعتقاد بأنهم موضع الاحترام العام ، ولكنهم لا يكنون احتراما كبيرا لمهنتهم ، اذ يتذمر العديد منهم من روتينية واجباتهم الوظيفية ومن ان العوامل المؤدية للنجاح في الادارة اتباع حرفية القوانين لا روحها . هذا التأكيد على حرفية القوانين يدل بطريقة غير مباشرة على الاتجاه البيروقراطي في عدم تحمل المسؤولية . وقد دعم هذا الاتجاه حيرة البيروقراطيين في اجابتهم على السؤال المتعلق باستشارتهم لرئيسهم ، في كل خطوة يقومون بها خلال عملهم حتى لا يكونوا مسؤولين عن نتائجه . ان كل هذه الاتجاهات تتأثر ، بشكل عام ، بالمستوى التعليمي للبيروقراطي ، فكلما ارتفع مستوى التعليم ، كلما شعر بأن واجباته الوظيفية اكثر تنوعا ، وكلما خف اتباعه لحرفية القوانين ، الى جانب ازدياد امكانية تحمله المسؤولية .

جدول رقم ٢٣

الحاجة الى استشارة الرئيس ،
حسب مستوى التعليم

مستوى التعليم	لا جواب	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة	المجموع
لا جواب	١	—	٢	٣	—	٦
دراسات عليا	١	١ (٦ر٥ ٪)	٤ (٢ر٢٢ ٪)	٨ (٤ر٤٤ ٪)	٥ (٨ر٢٧ ٪)	١٩ (١٠٠ ٪)
بكالوريوس(ب٠ع٠)	٣	١ (٨ر١ ٪)	١٩ (٣ر٣٣ ٪)	٢٥ (٩ر٤٣ ٪)	١٢ (١ر٢١ ٪)	٦٠ (١٠٠ ٪)
تدريب مهني	١	٢ (٩ر٦ ٪)	١٢ (٤ر٤١ ٪)	١٠ (٥ر٣٤ ٪)	٥ (٢ر١٧ ٪)	٣٠ (١٠٠ ٪)
تعليم ثانوي	١	٥ (٢ر١٩ ٪)	١٠ (٥ر٣٨ ٪)	٨ (٨ر٣٠ ٪)	٣ (٥ر١١ ٪)	٢٧ (١٠٠ ٪)
بعض التعليم	—	١٠ (٦ر٥٥ ٪)	٨ (٤ر٤٤ ٪)	— (٠ ٪)	— (٠ ٪)	١٨ (١٠٠ ٪)
المجموع	**٧**	**١٩ (٨ر١٢ ٪)**	**٥٥ (٨ر٣٥ ٪)**	**٥٤ (٥ر٣٤ ٪)**	**٢٥ (٩ر١٦ ٪)**	**١٦٠ (١٠٠ ٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ١٠٠ر٠
غاما على مستوى — ٤٣١ر٠

وكذلك كلما ارتفع مستوى التعليم ، كلما خفت نظرة البيروقراطي الى نفسه كموضع احترام الجماهير ، وكلما اصبح اكثر ليبرالية في نظرته الى مدى ترابط الدين والمواطنية .

حقل الاختصاص والموقف والسلوك البيروقراطي

لقد تبين انه لا يوجد اي تأثير لحقل الاختصاص على تصرفات ومواقف البيروقراطي في العينة ، الا على سلوكه تجاه المسؤولية .

المســؤوليــة

اظهرت نتائج الاستمارة ان العينة مقسمة الى حقول التخصص التالية : التجـارة والاقتصاد (٣٣) ، الهندسة والعلوم الطبيعية (٣١) ، العلوم الاجتماعية (٢٩) ، القانون (٢٧) ، العلوم الانسانية (٢) ، اكثر من حقل واحد للتخصص (٩)، ولا حقل للتخصص (٢٧).

من جهة اخرى ، ساندت النتائج ما اقترحه الافتراض رقم (٢) حول وجود اتجاه عند البيروقراطيين للتهرب من المسؤولية ، وقد ثبت ان لحقل الاختصاص تأثيرا على ذلك السلوك (انظر جدول رقم ٢٤) . فقد تبين ان (٨٠٪) من افراد العينة الذين لا حقـل اختصاص لديهم ، قد أيدوا ما جاء في البند رقم (٤٠) مـن انهم يستشيرون رؤساءهم حتى لا يتحملوا وحدهم المسؤولية ، بينما لم يؤيد ذلك الفئات الاخرى التي لهـا حقـل اختصاص ، فيما عدا المختصين في العلوم الانسانية ، الذين لا يمكن ادخالهم في تحليل هذه النتيجة نظرا لتمثيلهم الصغير المختصر على اثنين فقط . ويعود هذا الاختلاف في السلوك الى ان فئة الذين لا حقل اختصاص لديهم هم من اصحاب المستويات الدنيا من التعليم ، مستوى التعليم الثانوي فما دون ، بينما نجد ان الآخرين هم عموما من ذوي المستويات العليا في التعليم . كذلك أبدت فئة كبيرة من ذوي الاختصاص ، ميلا للتهرب من حمل المسؤولية ، وخصوصا من بين حملة الشهادات في

جدول رقم ٢٤

الحاجة الى استشارة الرئيس ، حسب حقل التخصص

حقل الاختصاص	لا جواب	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة	المجموع
لا جواب	ـ	١	١	١	ـ	٣
القانون	٣	٢ (٨ر٣ ٪)	٦ (٢٥ ٪)	١٠ (٤١ر٧ ٪)	٦ (٢٥ ٪)	٢٧ (١٠٠ ٪)
الهندسة والعلوم	١	٢ (٦ر٧ ٪)	١٠ (٣٣ر٣ ٪)	١٠ (٣٣ر٣ ٪)	٨ (٢٦ر٧ ٪)	٣١ (١٠٠ ٪)
العلوم الاجتماعية	١	١ (٣ر٦ ٪)	١١ (٣٩ر٣ ٪)	١٥ (٥٣ر٦ ٪)	١ (٣ر٦ ٪)	٢٩ (١٠٠ ٪)
العلوم الانسانية	ـ	ـ (٠ ٪)	١ (٥٠ ٪)	ـ (٠ ٪)	١ (٥٠ ٪)	٢ (١٠٠ ٪)
التجارة والاقتصاد	ـ	٢ (٦ر١ ٪)	١٤ (٤٢ر٤ ٪)	١٠ (٣٠ر٣ ٪)	٧ (٢١ر٢ ٪)	٣٣ (١٠٠ ٪)
اكثر من حقل اختصاص	١	١ (١٢ر٥ ٪)	٢ (٢٥ ٪)	٣ (٣٧ر٥ ٪)	٢ (٢٥ ٪)	٩ (١٠٠ ٪)
لا حقل اختصاص	١	١٠ (٤٠ ٪)	١٠ (٤٠ ٪)	٥ (٢٠ ٪)	ـ (٠ ٪)	٢٦ (١٠٠ ٪)
المجموع	**٧**	**١٩ (١٢ ٪)**	**٥٥ (٣٦ ٪)**	**٥٤ (٣٣ر٣ ٪)**	**٢٥ (١٦ر٧ ٪)**	**١٦٠ (١٠٠ ٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ٠١ر٠

غاما على مستوى ـ ٣١٢ر٠

حقل التجارة والاقتصاد ، يليهم الاختصاصيون في العلوم الاجتماعية ، فالاختصاصيون في الهندسة والعلوم ، يتبعهم اصحاب الاختصاصات المتعددة ، ويأتي حاملو شهادة الحقوق في آخر هذه اللائحة .

يمكن رد هذه النتائج في السلوك البيروقراطي الى ان الاختصاصيين في الاقتصاد والتجارة يعملون في مجالات حساسة مثل المحاسبة ، الضرائب ، الموازنة ، وفي صرف وجمع الاموال . وفي هذه المجالات توجد قوانين صارمة ومفصلة تفصيلا وافيا لا تترك مجالا لحرية التصرف . اما حاملو شهادة الحقوق فهم اجمالا واثقون من معرفتهم للقوانين والاجراءات ، وبالتالي لا توجد ضرورة لاستشارة الرئيس المباشر . اما ذوو الاختصاصات المتعددة فهم لا يتهربون من تحمل المسؤولية (٣٧٫٥٪) ، وهذا يمكن ارجاعه الى ان معظم هؤلاء متخصصون في الحقوق بالاضافة الى حقول اخرى .

معهد التعليم العالي والموقف والسلوك البيروقراطي

تبين الاستمارة ان اكثر من ثلث العينة البيروقراطية لم ينتسبوا الى معهد للتعليم العالي . فمن بين (١٠٠) بيروقراطي ممن انتسبوا مثل هذه المعاهد ، ذهب (٣٩) الى الجامعة اللبنانية ، (١٤) الى الجامعات الاوروبية وخصوصا فرنسا ، (١٣) الى جامعة بيروت العربية ، (١٢) الى جامعة القديس يوسف ، (٤) الى الجامعة الاميركية في بيروت ، (٤) الى جامعات اميركية ، (٢) الى جامعات عربية وخصوصا مصر ، و (٦) تخصصوا في اكثر من جامعة (انظر جدول رقم ٢٥) . يرجع وجود هذه النسبة العالية من خريجي الجامعة اللبنانية في البيروقراطية ، الى الاقساط الرمزية التي يدفعها الطالب ولاعطاء الدروس في وقت متأخر من بعد الظهر او في المساء ، وبالتالي يفتح المجال امام الموظف للانتساب الى الجامعة . وهذا السبب ينطبق ، الى حد ما ، على النسبة العالية من خريجي

جدول رقم ٢٥

هل يتناسب العمل مع الاختصاص او الاهتمام ؟
حسب مؤسسة التعليم العالي

مؤسسة التعليم العالي	لا جواب	نعم	لا	المجموع
لا جواب	ـ	٥	٦	١١
الجامعة اللبنانية	٣	١٦(٤٤٫٢٪)	٢٠(٥٥٫٦٪)	٣٩ (١٠٠٪)
جامعة بيروت العربية	ـ	٦ (٤٦٫٢٪)	٧ (٥٣٫٨٪)	١٣ (١٠٠٪)
جامعة القديس يوسف	٢	٩ (٩٠٪)	١ (١٠٪)	١٢ (١٠٠٪)
الجامعة الاميركية في بيروت	ـ	٣ (٧٥٪)	١ (٢٥٪)	٤ (١٠٠٪)
الجامعات العربية	ـ	١ (٥٠٪)	١ (٥٠٪)	٢ (١٠٠٪)
الجامعات الاوروبية	ـ	٨ (٥٧٫١٪)	٦ (٤٢٫٩٪)	١٤ (١٠٠٪)
الجامعات الاميركية	١	٣ (١٠٠٪)	ـ (٠٪)	٤ (١٠٠٪)
اكثر من جامعة	ـ	٤ (٦٦٫٧٪)	٢ (٣٣٫٣٪)	٦ (١٠٠٪)
لا جامعة	ـ	٤٢(٧٦٫٤٪)	١٣(٢٣٫٦٪)	٥٥ (١٠٠٪)
المجموع	**٦**	**٩٧(٦٤٫٣٪)**	**٥٧(٣٥٫٧٪)**	**١٦٠(١٠٠٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ٠٫٠٥
فاما على مستوى ـ ٠٫٣٨٠

جامعة بيروت العربية الموجودين في السلك الوظيفي . ويمكن تفسير وجود النسبة العالية من خريجي جامعة القديس يوسف والجامعات الاوروبية بالمقارنة مع خريجي الجامعة الاميركية في بيروت والجامعات الاميركية الاخرى ، بتأثير الفرنسيين على نظام التعليم اللبناني ، كما بحث سابقا في الفصل الثالث من هذا الكتاب .

الرضــا الوظيفــي

لقد اظهرت نتائج الاستمارة وجود عامل سلوكي واحد يؤثر عليه الانتماء لمعهد التعليم العالي . وربما يرجع هذا الى طغيان تأثير الخبرات العامة في البيروقراطية على الخلفية التعليمية في هذا المجال . اما العامل السلوكي المشار اليه فيتعلق بالاجابة على السؤال رقم (١٤) الذي يسأل عما اذا كانت الوظيفة الحالية مرتبطة بحقل الاختصاص او الاهتمام . فقد اعطى خريجو الجامعتين اللبنانية والعربية جوابا سلبيا (٦ر٥٥٪ من خريجي اللبنانية و ٨ر٥٣٪ من خريجي العربية) بينما اعطى خريجو الجامعات الاخرى ، بشكل عام ، جوابا ايجابيا ، وقد تراوح ما بين (١٠٠٪) من خريجي الجامعات الاميركية ، و (٩٠٪) من خريجي جامعة القديس يوسف ، (٧٥) من خريجي الجامعة الاميركية في بيروت ، (١ر٥٧) من خريجي الجامعات الاوروبية و (٥٠٪) من خريجي الجامعات العربية . هذا واظهر الذين درسوا في اكثر من مؤسسة عالية للتعليم ، رضا وظيفيا مرتفعا بعض الشيء (٧ر٦٦٪) ، كما اظهر الذين لم يدرسوا في أية مؤسسة عالية للتعليم اتجاها اكبر نحو الرضا الوظيفي (٤ر٧٦٪) .

ربما يرتبط عدم الرضا الوظيفي الذي ابداه خريجو الجامعتين اللبنانية والعربية ، الى ان معظم الذين يدرسون في هاتين المؤسستين لا يتفرغون لدراستهم ، بل يعملون خلالها في الوظائف الحكومية . فهم يدرسون من اجل الحصول على الشهادة العلمية التي تسمح لهم بالترقية في عملهم . ولكن في الواقع يتنافس هؤلاء

الموظفون مع المرشحين من خارج الجهاز البيروقراطي . وبما انهم قد دخلوا الوظيفة في بادىء الامر لضرورات مالية ، فانهم كانوا قد قبلوا بأية وظيفة متاحة . وقد وجدوا بعد حصولهم على الشهادة صعوبة في التغيير نحو وظائف افضل . مثال على ذلك ما قاله محرر يحمل شهادة في الحقوق ، عندما سئل : لماذا يعمل محررا بينما يحمل شهادة في الحقوق : « لقد حصلت على الوظيفة آملا ان أتقدم الى وظيفة افضل متى انتهيت من دراستي . والآن ، حصلت على الشهادة ، ولكن لا توجد وظائف خالية . وبما ان علي ان اكسب عيشي ، فان علي ان ابقى في هذه الوظيفة حتى تتاح لي فرصة افضل مناسبة » .

الالتحاق بمعهد دراسة والموقف والسلوك البيروقراطي

يفترض ان الموظف المنخرط في منهج دراسي الى جانب عمله يتمتع ببعض المواقف والتصرفات المختلفة عن غيره من الموظفين ، وذلك لأن هذا الموظف المهتم بنيل درجة علمية ، يعمل بالفعل في سبيل تغيير نمط حياته ، اما عن طريق تحقيق رغباته في الحصول على مزيد من المعرفة ، او في سبيل تحسين وضعه الوظيفي . وبناء على نتائج الاستمارة ، وجد ان التأثير الواضح الوحيد للالتحاق بمعهد دراسة على التصرفات البيروقراطية ، تكمن في ردود فعل العينة على السؤال رقم (١٤) المتعلق بارتباط الوظيفة مع حقل الاختصاص او اهتمامات الموظف .

الرضا الوظيفي

لقد أيدت النتائج الواضحة للاستمارة التوقعات بأن البيروقراطي الملتحق بمعهد دراسة يتجه الى ان يكون غير راض في وظيفته الحالية (٥ر٤٥ ٪) راضون و (٢ر٦٩ ٪) غير راضين كما يظهر في الجدول رقم (٢٦) .

جدول رقم ٢٦

هل يتناسب العمل مع الاختصاص او الاهتمام ؟
حسب الالتحاق بمعهد دراسة

الالتحاق بمعهد دراسة	لا جواب	نعم	لا	المجموع
لا جواب	٢	**١٣**	١٢	**٢٧**
ملتحق	٢	١٠(٥ر٤٥٪)	١٢(٥ر٥٤٪)	٢٤ (١٠٠٪)
غير ملتحق	٢	٧٤(٢ر٦٩٪)	٣٣(٨ر٣٠٪)	١٠٩(١٠٠٪)
المجموع	**٦**	**٩٧(١ر٦٥٪)**	**٥٧(٩ر٣٤٪)**	**١٦٠(١٠٠٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ٥٠ر.
غاما على مستوى ٦٢٠ر.

الخلاصة

بحث هذا الفصل من الدراسة في تأثير الخلفيات التعليمية والتربوية التالية على الموقف والسلوك البيروقراطي : مستوى التعليم ، حقل الاختصاص ، معهد التعليم العالي والالتحاق بمعهد دراسة خلال العمل . وتبين ان لمستوى التعليم الاثر الاكبر من مجموع هذه الخلفيات على العوامل السلوكية . اما اهم النتائج فهي كالتالي :

١ ــ كلما ارتفع مستوى التعليم ، كلما اظهر البيروقراطيون اتجاهات ليبرالية في علاقة المواطنية الصالحة وتأدية الواجبات الدينية .

٢ ــ كلما ارتفع مستوى التعليم ، كلما خف اتجاه البيروقراطيين الى رؤية انفسهم كموضع احترام الجماهير .

٣ ـ كلما ارتفع مستوى التعليم ، كلما نظر البيروقراطيون الى واجباتهم الوظيفية نظرة روتينية ، وكلما ابتعدوا عن النظر الى اتباع حرفية القوانين كأحد عوامل النجاح او الاحترام في التنظيم البيروقراطي ، وكلما خف تهربهم من تحمل المسؤولية .

٤ ـ ان التأثير الواضح الوحيد لحقل الاختصاص على العوامل السلوكية يظهر في رد البيروقراطيين على السؤال المتعلق بالمسؤولية. فقد تبين ان البيروقراطيين ذوي الاختصاص في الاقتصاد والتجارة ، هم اكثر الذين يتجهون الى عدم تحمل المسؤولية ، بينما يتجه البيروقراطيون ذوي الخلفية القانونية الى الاخذ بالمبادرة .

٥ ـ ان التأثير الواضح الوحيد لمعاهد التعليم العالي للالتحاق في معهد دراسي ، مرتبط ارتباطا واضحا بالرضا الوظيفي . فقد اظهرت نتائج الاستمارة ان خريجي الجامعتين اللبنانية والعربية يشعرون ، دون غيرهم من خريجي الجامعات الاخرى ، بأن وظائفهم غير مرتبطة بحقل اختصاصهم او باهتماماتهم . وكذلك يشاطر أفراد العينة غير الملتحقين في معهد دراسي آراء خريجي الجامعتين المذكورتين .

الفصل العاشر

الخبرات المهنيّة
والموقف والسلوك البيروقراطي



الخبرات المهنيّة
والموقف والسلوك البيروقراطي

تعتبر الخبرات المهنية من العوامل المهمة التي تؤثر على الموقف والسلوك عند الفرد ، كما اوضح ذلك الفصل الخامس من هذا الكتاب . ويبين هذا الفصل ان تصنيف الوظيفة هو أهم العوامل المهنية في هذا النطاق اذ يتجه الى ان يكون مرتبطا ارتباطا واضحا مع العوامل التالية : المسؤولية ، الاجراءات والانظمة الادارية ، المبادرة ، الرضا الذاتي ، الموقف تجاه الحكومة ، نظرة البيرقراطيين لصورتهم العامة ، مستوى التغيير ، ومواقف ليبرالية ــ محافظة . يلي تصنيف الوظيفة في الاهمية عامل الخبرة في الخدمة المدنية وينحصر تأثير بالعوامل السلوكية التالية : الموقف تجاه الحكومة ، المواقف الليبرالية ــ المحافظة ، والقدرية . وهناك عاملان مرتبطان بالخبرة المهنية ، لكل واحد منهما ارتباط واضح بعامل سلوكي واحد . فالخبرة في الوظيفة مرتبطة بالخدمة العامة من الخبرة المهنية بينما تؤثر الخبرة في نفس الادارة على الموقف تجاه الحكومة .

هذا ولا يظهر هذا الفصل اي علاقة احصائية واضحة ما بين الانتماء الى ادارة معينة والعوامل السلوكية لأفراد العينة من البيروقراطيين اللبنانيين .

التصنيف الوظيفي والموقف والسلوك البيروقراطي

تظهر نتائج الاستمارة وجود تأثير لمستوى تصنيف الوظيفة على العوامل السلوكية التالية للبيروقراطي اللبناني : المسؤولية ، الاجراءات والانظمة ، المبادرة ، الرضا الذاتي ، نظرة البيروقراطي لصورته العامة ، مستوى التغيير في الادارة ، والموقف تجاه علاقة الدين والدولة .

المسؤوليــة

تبين نتائج اجابة (١٥٧) بيروقراطيا على السؤال رقم (١٥) المتعلق بتحديد مستوى المسؤولية ، انه كلما ارتفع مستوى تصنيف الوظائف ، كلما ازدادت المسؤولية (انظر جدول رقم ٢٧) . كما اظهرت الردود على السؤال رقم (٤٠) ، انه كلما ارتفع مستوى التصنيف الوظيفي ، كلما اتجه البيروقراطيون الى تحمل المسؤولية. فقد ظهر ان (٨٣٫٣٪) من موظفي الفئتين العليا ، لا يؤيدون القول انهم يستشيرون رؤساءهم في عملهم حتى لا يتحملوا المسؤولية ، بينما لم يؤيد (٧٣٫٨٪) من موظفي الفئة الثالثة هذا القول ، ولم يعارضه سوى (٤٢٫٧٪) من موظفي الفئة الرابعة ، وأيده كل موظفي الفئة الخامسة (انظر الجدول رقم ٢٨) . كما تظهر نتائج الاستمارة ترابطا ايجابيا ما بين مستوى التصنيف الوظيفي من جهة ، والقوانين والانظمة والمبادرة الفردية من جهة اخرى .

الاساليب والانظمة الادارية

تبين من نتائج الاستمارة ان البيروقراطيين اللبنانيين يملكون كتيبا يصف او يحدد واجباتهم الوظيفية ، كذلك ظهر ارتباط ايجابي ما بين مستوى التصنيف الوظيفي ووجود مثل هذا الكتيب (انظر جدول رقم ٢٩) .

فمن بين الفئات الاربع العليا التي يملك غالبيتها الكتيّب ،

جدول رقم ٢٧

حجم المسؤولية في الوظيفة الحالية ، حسب تصنيف الوظيفة

تصنيف الوظيفة	لا جواب	مسؤولية كبيرة	مسؤولية متوسطة	مسؤولية قليلة	المجموع
الفئات العليا	١	١٢ (٨٥ر٧٪)	٢ (١٤ر٣٪)	– (٠ ٪)	١٥ (١٠٠٪)
الفئة الثالثة	–	٢١ (٤٨ر٨٪)	٢٢ (٥١ر٢٪)	– (٠ ٪)	٤٣ (١٠٠٪)
الفئة الرابعة	١	٣٥ (٣٨ر٥٪)	٤١ (٤٥ر١٪)	١٥ (١٦ر٥٪)	٩٢ (١٠٠٪)
الفئة الخامسة	١	١ (١١ر١٪)	٦ (٦٦ر٧٪)	٢ (٢٢ر٢٪)	١٠ (١٠٠٪)
المجموع	**٣**	**٦٩ (٤٣ر٩٪)**	**٧١ (٤٥ر٢٪)**	**١٧ (١٠ر٢٪)**	**١٦٠ (١٠٠٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ٠٠١ر.
غاما على مستوى ٤٩٩ر.

جدول رقم ٢٨

الحاجة الى استشارة الرئيس ، حسب تصنيف الوظيفة

تصنيف الوظيفة	لا جواب	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة	المجموع
الفئات العليا	٢	١ (٨ر٣ ٪)	١ (٨ر٢ ٪)	٤ (٣ر٣٣ ٪)	٦ (٥٠ ٪)	١٥ (٩ر٩٩ ٪)
الفئة الثالثة	١	— (٠ ٪)	١١ (٢ر٢٦ ٪)	٢١ (٥٠ ٪)	١٠ (٨ر٢٣ ٪)	٤٣ (١٠٠ ٪)
الفئة الرابعة	٢	١٠ (٢ر١١ ٪)	٤١ (١ر٤٦ ٪)	٢٩ (٦ر٣٢ ٪)	٩ (١ر١٠ ٪)	٩٢ (١٠٠ ٪)
الفئة الخامسة	—	٨ (٨٠ ٪)	٢ (٢٠ ٪)	— (٠ ٪)	— (٠ـــ٠ ٪)	١٠ (١٠٠ ٪)
المجموع	**٧**	**١٩ (٤ر١٢ ٪)**	**٥٥ (٩ر٣٥ ٪)**	**٥٤ (٣ر٣٥ ٪)**	٢٥ (٣ر١٦ ٪)	١٦٠ (١٠٠ ٪)

ملحوظة : واضحة على مستوى ١٠٠ر٠

غاما على مستوى ـ ٦٤٣ر٠

الجدول رقم ٢٩

امتلاك كتيّب الانظمة والمهام ، حسب تصنيف الوظيفة

تصنيف الوظيفة	لا جواب	نعم	لا	المجموع
الفئات العليا	–	١٣ (٨٦ر٧٪)	٢ (١٣ر٣٪)	١٥ (١٠٠٪)
الفئة الثالثة	١	٣٠ (٧١ر٤٪)	١٢ (٢٨ر٦٪)	٤٣ (١٠٠٪)
الفئة الرابعة	–	٥٢ (٥٧ر٦٪)	٤ (٤٢ر٤٪)	٩٢ (١٠٠٪)
الفئة الخامسة	–	٤ (٤٠ ٪)	٦ (٦٠ ٪)	١٠ (١٠٠٪)
المجموع	**١**	**١٠٠ (٦٢ر٩٪)**	**٥٩ (٣٧ر١٪)**	**١٦٠ (١٠٠٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ٠٥ر٠
غاما على مستوى ٠٤٠٨ر٠

يظهر انه كلما ارتفع المستوى الوظيفي ، كلما ازدادت اهمية هذا الكتيّب بالنسبة الى القيام بالعمل (انظر جدول رقم ٣٠) . وبناء عليه ، فانه كلما ارتفع مستوى الوظيفة ، كلما ارتبط البيروقراطيون بالاجراءات والانظمة . وهذا يكشف عن اسلوب سلوكي عند البيروقراطي اللبناني : فكلما ارتفع المستوى الوظيفي للبيروقراطي ، كلما ازدادت مسؤولياته ، وكلما ازداد اعتماده على كتّب المهام ، وقل اعتماده على رؤسائه . وربما اظهر ذلك ميلا نحو اخذ المبادرة في المستويات العليا مع اتجاه لتأكيد اهمية كتيّب المهام كدليل بدلا من اهمية استشارة الرئيس المباشر في العمل .

جدول رقم ٣٠

درجة اهمية كتيب المهام ، حسب تصنيف الوظيفة

تصنيف الوظيفة	لا جواب	مهما الى اقصى الحدود	كبير الاهمية	على جانب كبير من الاهمية	قليلا الاهمية	لا اهمية له على الاطلاق	المجموع
الفئات العليا	٣	٤ (٣٣ر٣٪)	٣ (٢٥٪)	٤ (٣٣ر٣٪)	١ (٨ر٣٪)	— (٠٪)	١٥ (٩٩ر٩٪)
الفئة الثالثة	١٢	١٠ (٣٢ر٣٪)	٨ (٢٥ر٨٪)	٨ (٢٥ر٨٪)	٤ (١٢ر٩٪)	١ (٣ر٢٪)	٤٣ (١٠٠٪)
الفئة الرابعة	٤٢	٣ (٦٪)	١٣ (٢٦٪)	١٤ (٢٨ر٦٪)	١٧ (٣٤٪)	٣ (٦٪)	٩٢ (١٠٠٪)
الفئة الخامسة	٦	٢ (٥٠٪)	١ (٢٥٪)	— (٠٪)	— (٠٪)	١ (٢٥٪)	١٠ (١٠٠٪)
المجموع	٦٣	١٩ (١٩ر٦٪)	٢٥ (٢٥ر٨٪)	٢٢ (٢٢ر٧٪)	٢٢ (٢٢ر٧٪)	٥ (٥ر٢٪)	١٦٠ (١٠٠٪)

ملحوظة : واضحة على مستوى ٥٠ر٠

اما على مستوى ٣٤٢ر٠

المبـــادرة

ابدى افراد العينة ترابطا ما بين مستوى الوظيفة والتفكير بوجود مبادرة فردية ضمن نطاق الوظيفة وفي حدود القوانين المرعية. فبينما اجاب (٧ر٨٦٪) من الفئات العليا بالايجاب عن السؤال رقم (٢١) القائل بوجود مبادرة شخصية في وظائفهم ، كان الجواب ايجابيا ايضا بالنسبة للفئة الثالثة (٤ر٨١)٪ وبالنسبة للفئة الرابعة (٤ر٥٣٪) . من ناحية اخرى ، كان رد الفئة الرابعة سلبيا على هذا السؤال فقد اظهر (٥ر٦٢٪) منهم عدم امكانية المبادرة الشخصية لديهم (انظر جدول رقم ٣١) .

جدول رقم ٣١

امكانية المبادرة الذاتية ، حسب تصنيف الوظيفة

تصنيف الوظيفة	لا جواب	نعم	لا	المجموع
الفئات العليا	–	١٣(٧ر٨٦٪)	٢ (٣ر١٣٪)	١٥ (١٠٠٪)
الفئة الثالثة	–	٣٥(٤ر٨١٪)	٨ (٦ر١٨٪)	٤٣ (١٠٠٪)
الفئة الرابعة	٤	٤٧(٤ر٥٣٪)	٤١(٦ر٤٦٪)	٩٢ (١٠٠٪)
الفئة الخامسة	٢	٣ (٥ر٣٧٪)	٥ (٥ر٦٢٪)	١٠ (١٠٠٪)
المجموع	**٦**	**٩٨(٦ر٦٣٪)**	**٥٦(٣ر٣٦٪)**	**١٦٠(١٠٠٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ٠١ر.
غاما على مستوى ٥٧٢ر.

اذا ، هناك ترابط ايجابي ما بين مستوى الوظيفة والاتجاه نحو تحمل المسؤولية وعدم الهرب منها . هذا وبينما يوجد ترابط ما بين

مستوى الوظيفة والتقيد بالاجراءات والانظمة ، تبين من نتائج الاستمارة وجود ترابط ايضا ما بين مستوى الوظيفة ووجود مبادرة فردية في حدود القانون . بكلمة اخرى ، كلما ارتفع مستوى البيروقراطي الوظيفي ، كلما تحسنت الفرص لوجود بيروقراطي يتحمل المسؤولية ، ويبادر الى تطوير المشاريع ضمن الانظمة والقوانين المرعية الاجراء .

الرضا الذاتي

كذلك فانه كلما ارتفع مستوى البيروقراطيين ، كلما اتجهوا الى ان يرضوا عن انفسهم ، من حيث انهم قد حققوا ما كانوا يصبون الى تحقيقه . فمثلا ، بينما يعترض (٧٦ر٩٪) من الفئات العليا على البند رقم (٤٦) القائل ان حياتهم الشخصية تختلف اختلافا كليا عن الحياة التي كانوا يودونها لأنفسهم ، لا يماشيهم سوى (٥٣ر٥٪) من الفئة الثالثة ، (٢٥ر٣٪) من الفئة الرابعة ، و (٢٠٪) من الفئة الخامسة (انظر جدول رقم ٣٢) .

على الاجمال ، تدل اجابات افراد العينة على عدم رضاهم عما حققوا من تطلعات ، وذلك عندما أيد (٦٣٪) منهم البند المذكور اعلاه ، وهذا لا يتماشى مع الافتراض رقم (١١) الذي يقترح بأن البيروقراطيين غير راضين عن انفسهم في حدود تطلعاتهم الشخصية . وتتوافق هذه النتيجة التي تدل على عدم رضاهم الوظيفي مع موقفهم من العمل مع الحكومة كرب عمل .

الموقف تجاه الحكومة

يبدي البيروقراطيون في العينة دعمهم للافتراض رقم (٩) القائل ان البيروقراطيين غير راضين عن الوظيفة العامة فمعظمهم يظهر عدم الموافقة على البند رقم (٤١) الذي ينص على « ان افضل سبيل للنجاح في هذه الحياة هو العمل في خدمة الدولة » . (انظر جدول رقم ٣٣) . كما يظهر من الجدول نفسه تأثير واضح لتصنيف

جدول رقم ٣٢

حياتك الشخصية مختلفة عن الحياة التي تودها لنفسك ،
حسب تصنيف الوظيفة

تصنيف الوظيفة	لا جواب	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة	المجموع
الفئات العليا	٢	٢ (١٥ر٤ ٪)	١ (٧ر٧ ٪)	١٠ (٧٦ر٩ ٪)	(٠ ٪)	١٥ (١٠٠ ٪)
الفئة الثالثة	—	٤ (٩ر٣ ٪)	١٦ (٣٧ر٢ ٪)	٢١ (٤٨ر٨ ٪)	٢ (٤ر٧ ٪)	٤٣ (١٠٠ ٪)
الفئة الرابعة	١	٢٣ (٢٥ر٣ ٪)	٤٥ (٤٩ر٥ ٪)	٢٠ (٢٢ ٪)	٣ (٣ر٢ ٪)	٩٢ (١٠٠ ٪)
الفئة الخامسة	—	٤ (٤٠ ٪)	٤ (٤٠ ٪)	٢ (٢٠ ٪)	— (٠ ٪)	١٠ (١٠٠ ٪)
المجموع	**٣**	**٣٣ (٢١ ٪)**	**٦٦ (٤٢ ٪)**	**٥٣ (٣٣ر٨ ٪)**	**٥ (٣ر٢ ٪)**	**١٦٠ (١٠٠ ٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ٠١ر.
غاما على مستوى ٤٦٤ر.

جدول رقم ٣٣

افضل وسيلة للنجاح هو العمل في خدمة الدولة ،
حسب تصنيف الوظيفة

تصنيف الوظيفة	لا جواب	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة	المجموع
الفئات العليا	٢	— (٠ ٪)	— (٠ ٪)	٨ (٦١ر٥٪)	٥ (٣٨ر٥٪)	١٥ (١٠٠٪)
الفئة الثالثة	١	١ (٢ر٤ ٪)	٢ (٤ر٨ ٪)	٢٥ (٥٩ر٥٪)	١٤ (٣٣ر٣٪)	٤٣ (١٠٠٪)
الفئة الرابعة	١	٤ (٤ر٤٪)	١٩ (٢٠ر٩٪)	٤٢ (٤٦ر٢٪)	٢٦ (٢٨ر٦٪)	٩٢ (١٠٠٪)
الفئة الخامسة	—	٤ (٤٠ر٤٪)	١ (١٠٪)	٤ (٤٠٪)	١ (١٠٪)	١٠ (١٠٠٪)
المجموع	**٤**	**٩ (٥ر٨ ٪)**	**٢٢ (١٤ر١٪)**	**٧٩ (٥٠ر٦٪)**	**٤٦ (٢٩ر٥٪)**	**١٦٠ (١٠٠٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ١٠٠ر٠
غاما على مستوى — ٣٦٧ر٠

الوظيفة على المواقف البيروقراطية في هذا المجال ، فكلما ارتفع مستوى تصنيف الوظيفة ، كلما اظهر البيروقراطي مواقف تعبر عن عدم رضاه من الوظيفة العامة . فبينما يعترض جميع الموظفين من الفئات العليا على نص البند رقم (٤١) ، يعترض (٢ر٧٪) من الفئة الثالثة و (٣ر٢٥٪) من الفئة الرابعة و (٥٠٪) من الفئة الخامسة . ويتماشى مع هذا النمط من الموقف ما يراه البيروقراطي في راي عامة الشعب من التنظيم البيروقراطي .

النظرة البيروقراطية من الصورة العامة

يرى البيروقراطيون انفسهم ، كما تبين من الفصل السابق ، انهم موضع احترام الراي العام . وهذا الموقف يتأثر بالتصنيف الوظيفي ، فكلما ارتفع مستوى البيروقراطيين ، كلما خفت نظرتهم الى انفسهم كموضع لاحترام الراي العام . فقد تبين من الاستمارة ان (٢٥٪) فقط من ممثلي الفئات العليا من البيروقراطيين يؤيدون البند رقم (٣٠) القائل ان « المواطن العادي يحترم موظف الدولة » . وتزداد هذه النسبة مع انخفاض المستويات الوظيفية ، فيؤيد هذا القول (٣ر٤٦٪) من عينة الفئة الثالثة ، (١ر٦٤٪) من عينة الفئة الرابعة ، و (٨ر٧٧٪) من عينة الفئة الخامسة (انظر جدول رقم ٣٤) . ربما لا يطابق هذا الموقف موقف الموظفين انفسهم من سلك الخدمة المدنية بحد ذاته . يقول مهندس شاب من الفئة الثالثة ما يعبر عن آراء معظم الموظفين الكبار : « لو لم يكن عندي احترام لسلك الخدمة المدنية ، لما انضممت اليه . لقد بدأ الجمهور في السنوات الاخيرة يشعر بنوع من الاحترام للموظفين في القطاع العام ولكنهم ما زالوا ، اجمالا ، يرتابون بهم » .

مستوى التغيير

أيد افراد العينة البيروقراطية ما اورده السؤال رقم (٣٩) ، وينص على انه « اذا كان هناك طريقة واحدة فضلى لتحسين الادارة

جدول رقم ٣٤

المواطن يحترم موظف الدولة ،
حسب تصنيف الوظيفة

تصنيف الوظيفة	لا جواب	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة	المجموع
الفئات العليا	٣	— (٠٪)	٣ (٢٥٪)	٨ (٦٦ر٧٪)	١ (٨ر٣٪)	١٥ (١٠٠٪)
الفئة الثالثة	٢	— (٠٪)	١٩ (٤٦ر٣٪)	١٩ (٤٦ر٣٪)	٣ (٧ر٣٪)	٤٣ (١٠٠٪)
الفئة الرابعة	٣	٧ (٧ر٩٪)	٥٠ (٥٦ر٢٪)	٢٤ (٢٧٪)	٨ (٩٪)	٩٢ (١٠٠٪)
الفئة الخامسة	١	٢ (٢٢ر٢٪)	٥ (٥٥ر٦٪)	٢ (٢٢ر٢٪)	— (٠٪)	١٠ (١٠٠٪)
المجموع	**٩**	**٩ (٦٪)**	**٧٧ (٥١٪)**	**٥٣ (٥٥ر١٪)**	**١٢ (٧ر٩٪)**	**١٦٠ (١٠٠٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ٠٥ر٠
غاما على مستوى — ٤٠١ر٠

وتنمية لبنان ، فيجب ان تحاول تطبيقها بدون النظر الى التقاليد والعادات والنظم المتبعة » . (انظر جدول رقم ٣٥) . هذه النتيجة تؤكد ما جاء في الافتراض رقم (١٣) من رغبة البيروقراطيين اللبنانيين في اجراء تغييرات جذرية في الادارة اللبنانية ، ولكنها مرتبطة ارتباطا واضحا بالمستوى الوظيفي ، اذ تؤيد هذا التغيير بقوة ، المستويات الدنيا من البيروقراطيين ، بينما تؤيدها بدرجة أخف المستويات العليا : (٩٠٪) من الفئة الخامسة و (٢ر٩٠٪) من الفئة الرابعة مقابل (٤ر٦٣٪) من الفئة الثالثة و (٩ر٥٣٪) من الفئتين الاولى والثانية . يقول البيروقراطيون في تبرير اعتراضهم على ما جاء في السؤال رقم (٣٩) انه لا يمكن ان يكون هناك تأثير لاي اصلاح اداري لا يأخذ التقاليد والعادات في الحسبان . من جهة اخرى ، يرى المؤيدون للتغيير الجذري في الادارة ، ان التقاليد والعادات الموجودة هي نفسها حجر عثرة امام اي اصلاح ، وبالتالي، فأي اصلاح يأخذ بعين الاعتبار مثل هذه التقاليد مآله الى الفشل .

الموقف الليبرالي ـ المحافظ

بينما يشير البيروقراطيون الى ضرورة التغيير في الادارة دون النظر الى التقاليد ، يتجه البيروقراطيون نحو الموقف المحافظ في رؤيتهم لمدى ترابط المواطنية الصالحة وممارسة الواجبات الدينية. فلقد دلت الاستمارة الى ان (٥٣٪) من مجموع الذين اجابوا على البند رقم (٣٥) يؤيدون القول انه « يجب على المواطن القيام بواجباته الدينية (كالصلاة مثلا) والقيام بما يأمر به الدين حتى يكون مواطنا صالحا » ولكن هذا التأييد يظهر بشكل اقوى في المستويات الدنيا من الجهاز البيروقراطي (انظر جدول رقم ٣٦) . ويضمحل هذا التأييد مع ارتفاع المستوى الوظيفي بسبب الاعتقاد ، كما قال احد كبار الموظفين « ان الدين لله والوطن للجميع » .

الخلاصة تكمن في وجود اختلافات واضحة في المواقف والسلوك بين مختلف الفئات البيروقراطية اللبنانية ، فكلما ارتفع

جدول رقم ٣٥

لا احترام للتقاليد في تحسين الادارة وتنمية لبنان ،
حسب تصنيف الوظيفة

تصنيف الوظيفة	لا جواب	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة	المجموع
الفئات العليا	٢	٤ (٨ر٣٠٪)	٣ (١ر٢٣٪)	٤ (٨ر٣٠٪)	٢ (٤ر١٥٪)	١٥ (١٠٠٪)
الفئة الثالثة	١	١٤ (٣ر٣٣٪)	١٣ (٣١٪)	١٢ (٦ر٢٨٪)	٣ (١ر٧٪)	٤٣ (١٠٠٪)
الفئة الرابعة	١	٤٣ (٣ر٤٧٪)	٣٩ (٩ر٤٢٪)	٨ (٨ر٨٪)	١ (١ر١٪)	٩٢ (١٠٠٪)
الفئة الخامسة	ــ	٦ (٦٠٪)	٣ (٣٠٪)	١ (١٠٪)	ــ (٠٪)	١٠ (١٠٠٪)
المجموع	**٤**	**٦٧ (٩ر٤٢٪)**	**٥٨ (٢ر٣٧٪)**	**٢٥ (١٦٪)**	**٦ (٨ر٣٪)**	**١٦٠ (١٠٠٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ٠٢ر٠
غاما على مستوى ــ ٣٧٥ر٠

جدول رقم ٣٦

وجود علاقة بين ممارسة الدين والمواطنية الصالحة ، حسب تصنيف الوظيفة

تصنيف الوظيفة	لا جواب	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة	المجموع
الفئات العليا	٢	٢ (١٥ر٤٪)	– (٠٪)	٩ (٦٩ر٢٪)	٢ (١٥ر٤٪)	١٥ (١٠٠٪)
الفئة الثالثة	١	٣ (٧ر١٪)	١٤ (٣٣ر٣٪)	١٢ (٢٨ر٦٪)	١٣ (٣١٪)	٤٣ (١٠٠٪)
الفئة الرابعة	٤	٢٣ (٢٦ر١٪)	٣١ (٣٥ر٢٪)	٢١ (٢٣ر٩٪)	١٣ (١٤ر٨٪)	٩٢ (١٠٠٪)
الفئة الخامسة	–	٥ (٥٠٪)	٣ (٣٠٪)	٢ (٢٠٪)	– (٠٪)	١٠ (١٠٠٪)
المجموع	**٧**	**٣٣ (٢١ر٦٪)**	**٤٨ (٣١ر٤٪)**	**٤٤ (٢٨ر٨٪)**	**٢٨ (١٨ر٣٪)**	**١٦٠ (١٠٠٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ٠٠١ر.

غاما على مستوى – ٤١٦ر.

مستوى البيروقراطيين الوظيفي ، كلما اصبحت لديهم مسؤوليات اكبر ، وكلما تقيدوا اكثر بالانظمة والقوانين البيروقراطية ، كلما اصبحت متاحة لهم المبادرة والابداع في الوظيفة ، وكلما زاد رضاهم النفسي . من جهة اخرى ، كلما ارتفع مستوى البيروقراطية الوظيفي في لبنان ، حسب ما اظهرته نتائج العينة ، كلما خفت نظرة البيروقراطي الى انه موضع احترام الراي العام ، واصبح اقل راديكالية في نظرته الى التغييرات في الادارة ، واصبح اكثر ليبرالية في نظرته الى علاقة الدين والمواطنية الصالحة .

الخبرة في الخدمة المدنية والموقف والسلوك البيروقراطي

يميل معظم البيروقراطيين الذين يتمتعون بخبرات في الخدمة المدنية الى عدم الرضا عن الكحومة كربة عمل ، والى اتخاذ موقف محافظ من بعض القضايا الاجتماعية مثل التعليم المختلط ، والى ان يكونوا اكثر قدرية في تصرفاتهم .

الموقف تجاه الحكومة

يتبين من الدراسة ان الموظفين في العينة هم عموما غير راضين عن الحكومة كربة عمل ، فقد اشار (١٠٪) من مجموع (١٥٢) بيروقراطيا ، انهم لن يشجعوا ابنهم على ان يصبح موظف دولة (انظر جدول رقم ٣٧) . وقد جاء هذا الجواب ردا على سؤال رقم (٤٥) من الاستمارة الذي ينص على التالي : « ما رايك في القول انه اذا كان عندك ابن فسوف تشجعه على ان يصبح موظف دولة » . ولكن يختلف هذا الشعور بعدم الرضا عن الحكومة كربة عمل تبعا لعدد السنين التي يخدم فيها الموظف في سلك الخدمة المدنية ، فكلما طالت فترة الخدمة المدنية ، كلما برز الشعور بعدم الرضا بشكل اكثر وضوحا (انظر ايضا جدول رقم ٣٧) . هذه النتيجة تدل على ان هناك احتمالا كبيرا على ان سنوات الخدمة الفعلية في الخدمة

جدول رقم ٣٧

تشجيع الابن على ان يصبح موظف دولة ،
حسب الخبرة في الخدمة المدنية

الخبرة في الخدمة المدنية	لا جواب	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة	المجموع
لا جواب	١	–	–	١	١	٣
٢٠ سنة او اكثر	–	–(٠ ٪)	١(٢ر٩ ٪)	١٣(٣٨ر٢ ٪)	٢٠(٥٨ر٩ ٪)	٣٤ (١٠٠ ٪)
١٩ – ١٠ سنوات	٣	–(٠ ٪)	٣(٦ر٥ ٪)	٢٤(٥٢ر٢ ٪)	١٩(٤١ر٣ ٪)	٤٩ (١٠٠ ٪)
اقل من ١٠ سنوات	٤	٢(٢ر٩ ٪)	٩(١٢ر٩ ٪)	٣٤(٤٨ر٦ ٪)	٢٥(٣٥ر٦ ٪)	٧٤ (١٠٠ ٪)
المجموع	**٨**	**٢(١ر٣ ٪)**	**١٣(٨ر٧ ٪)**	**٧٢(٤٧ر٣ ٪)**	**٧٢(٤٧ر٣ ٪)**	**١٦٠(١٠٠ ٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ١٠ر٠
غاما على مستوى – ٣١٤ر٠

المدنية تقود الموظف الى انماء شعور عدم الرضا من العمل الحكومي . وربما هذا نتيجة لممارسات وسياسات الحكومة في المجالات الادارية مثل التعيين ، الراتب ، الحوافز ، والترقية . فمثلا ، عبر العديد من ذوي الخبرة في التنظيم البيروقراطي العام ، عن شعورهم بالاشمئزاز من سياسة الحكومة التي تؤكد على الشهادات العلمية كشرط اساسي للترقية من فئة الى اخرى ، واكدوا ان الحكومة بعملها هذا قد دلت على « نكران الجميل » و « عدم العرفان » للموظفين القدامى ذوي الخبرة . كذلك اشار بعضهم الى انهم ما زالوا يتولون منذ فترة طويلة صلاحية رؤساء الدوائر ، ولكنهم لا يستطيعون البقاء في تلك المناصب بصورة دائمة نظرا لعدم حصولهم على مؤهل جامعي .

باختصار ، ان هذا الموقف البيروقراطي تجاه الحكومة يتماشى مع الافتراض رقم (٩) القائل ان البيروقراطي غير راض عن الوظيفة العامة .

الموقف الليبرالي ـ المحافظ

لا يوجد اي تأثير لسنوات الخبرة في الخدمة المدنية على الموقف من مختلف القضايا الاجتماعية ، الا في النظرة الى التعليم المختلط . فلقد اظهرت نتائج الاستمارة انه كلما زادت سنوات الخبرة في الخدمة المدنية ، كلما قل الدعم لتطبيق التعليم المختلط في مختلف مراحل التعليم . فبينما يدعم (٩ر٩١٪) من افراد العينة الذين لديهم خبرة تقل عن ١٠ سنوات في الخدمة المدنية ، التعليم المختلط ، تنخفض هذه النسبة الى (٦ر٨٥٪) من بين الفئة البيروقراطية التي لها من (١٩) الى (٢٠) سنة خبرة . وتصل هذه النسبة الى (٥ر٥٧٪) فقط من مجموع البيروقراطيين الذين لديهم (٢٠) سنة خبرة او اكثر (انظر جدول رقم ٣٨) .

هذا وربما تعود هذه العلاقة الواضحة والقوية ما بين التعليم المختلط وسنوات الخبرة في الخدمة المدنية ، الى ارتباط سنوات

جدول رقم ٣٨

المواقف تجاه التعليم المختلط ،
حسب الخبرة في الخدمة المدنية

الخبرة في الدخمة المدنية	لا جواب	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة	المجموع
لا جواب	—	—	٣	—	—	٣
٢٠ سنة او اكثر	١	٤ (١١ر٩٪)	١٥ (٤٥ر٦٪)	١٣ (٣٤ر٥٪)	١ (٣٪)	٣٤ (١٠٠٪)
١٩ — ١٠ سنوات	—	٢٣ (٤٦ر٩٪)	١٩ (٣٨ر٧٪)	٦ (١٢ر٣٪)	١ (٢ر١٪)	٤٩ (١٠٠٪)
اقل من ١٠ سنوات	—	٣٣ (٤٤ر٦٪)	٣٥ (٤٧ر٣٪)	٢ (٢ر٧٪)	٤ (٥ر٤٪)	٧٤ (١٠٠٪)
المجموع	**١**	**٦٠ (٣٨ر٥٪)**	**٧٢ (٤٤ر٢٪)**	**٢١ (١٣ر٥٪)**	**٦ (٣ر٨٪)**	**١٦٠ (١٠٠٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ١٠ر٠
غاما على مستوى — ٣٠١ر٠

الخبرة وعامل العمر . فلقد تبين سابقا انه كلما زاد عمر البيروقراطي ، كلما اتجه الى دعم التعليم المختلط (انظر جدول رقم ١. المذكور سابقا) . وتعود امكانية ارتباط عاملي الخبرة في الخدمة المدنية والعمر الى انخفاض نسبة الموظفين الذين يتركون سلك الخدمة المدنية وبالتالي ربما يكون عامل العمر هو المسبب للعلاقة الواضحة والقوية بين الخبرة في الخدمة المدنية ، والموقف تجاه التعليم المختلط .

القدرية

بالاضافة الى ما تقدم ، ترتبط الخبرة في الخدمة المدنية مع اتجاه البيروقراطيين اللبنانيين نحو القدرية في مواقفهم وتصرفاتهم . فلقد تبين ان (١ر٥٣٪) من اكثر الموظفين خبرة في الوظيفة العامة الذين اجابوا على البند رقم ٦٥ قد فضلوا المثل القائل : « الارزاق مقسمة من الله » ، على المثل القائل : « الفقير فقير من ايده » . بينما لم يؤيد المثل القدري الا (٤ر٢٤٪) من ذوي الخبرات ما بين (٢٠- ١٠) سنوات ، و (٩ر٢٠٪) فقط من ذوي الخبرة التي لا تتجاوز تسع سنوات (انظر جدول رقم ٣٩) .

في النهاية ، تظهر نتائج الاستمارة انه كلما زادت سنوات الخبرة عند البيروقراطيين المشتركين في العينة ، كلما زادت نقمتهم على الحكومة كربة عمل ، وكلما اتخذوا مواقف محافظة تجاه التعليم المختلط ، وكلما مالوا نحو المواقف القدرية .

الخبرة في الوظيفة والموقف والسلوك البيروقراطي

لقد اظهرت نتائج الاستمارة ان حوالي (٧٠٪) من مجموع الموظفين لهم خبرة تقل عن عشر سنوات في الوظيفة الواحدة . واشارت هذه الفئة الى عدم اكتراثها لناحية الخدمة العامة من مهنية الوظيفة . هذا ولم تظهر سنوات الخبرة في الوظيفة ذاتها اي تأثير على العوامل السلوكية الاخرى للبيروقراطي اللبناني .

جدول رقم ٣٩

الارزاق مقسمة من الله او الفقير فقير بأيده ،
حسب الخبرة في الخدمة المدنية

الخبرة في الخدمة المدنية	لاجواب	الارزاق مقسمة من الله	الفقير فقير بايده	المجموع
لا جواب	٢	-	١	٣
٢٠ سنة او اكثر	٢	١٧(٥٣٫١٪)	١٥(٤٦٫٩٪)	٣٢ (١٠٠٪)
١٩ ــ ١٠ سنوات	٤	١١(٢٤٫٤٪)	٣٤(٧٥٫٦٪)	٤٩ (١٠٠٪)
أقل من ١٠ سنوات	١٢	١٣(٢٠٫٥٪)	٤٩(٧٩٫١٪)	٧٤ (١٠٠٪)
المجموع	٢٠	٤١(٢٩٫٥٪)	٩٩(٧٠٫٥٪)	١٦٠(١٠٠٪)

ملحوظة : واضحة على مستوى ٥٠ر.
غاما على مستوى ٣٥٧ر.

يمكن اختبار دافع الخدمة العامة بين البيروقراطيين اللبنانيين من خلال سؤالهم عن الاسباب الكافية وراء انضمامهم الى سلك الخدمة المدنية . وقد طلب سؤال رقم (٦٠) من البيروقراطيين ترتيب الاسباب المختلفة التالية التي أدت الى دخولهم الخدمة المدنية وذلك حسب الافضلية : ضمان المعيشة ، خدمة الناس ، ارضاء ذاتي ، او هيبة وكسب جاه . وقد تبين من خلال تحليل النتائج عدم وجود اختلافات واضحة في الرد على هذا السؤال . اما التأثير الواضح الوحيد فمبني على سنوات الخبرة التي قضاها البيروقراطي في اخر وظيفة . ويظهر جدول رقم (٤٠) ان نسبة عالية من أفراد العينة لم يضعوا الخدمة العامة كأحد الاسباب التي دفعتهم الى الانضمام الى سلك الخدمة المدنية (٤٩ من ١٦٠ بيروقراطيا أي حوالي ٣٠ر٦٪) . ويدل ذلك على ان هؤلاء لا يملكون أي دافع للخدمة العامة ، وذلك بعدم وضعهم اياها كأحد اسباب انضمامهم لسلك الخدمة العامة . ويشير جدول رقم (٤٠) ايضا الى ان (١١) موظفا ما زالوا في وظيفتهم نفسها لفترة عشرين سنة او اكثر ، بينما لم يضع (٦) من هؤلاء الخدمة العامة في اسباب دخولهم الوظيفة العامة ، وضع (٥) منهم الخدمة العامة في الترتيب الثاني . اما الموظفون الذي ما زالوا يعملون في نفس الوظيفة لفترة تتراوح ما بين (١٠) الى (١٩) سنة فيظهرون اتجاهات اكثر وضوحا نحو دافع الخدمة العامة ، فقد جعل (٣٦ر٤٪) منهم الخدمة العامة سببا أول لانضمامهم لسلك الخدمة العامة . ويضع أيضا (١٥ر٦٪) من الذين يعملون في نفس الوظيفة لفترة تقل عن عشر سنوات الخدمة العامة في المرتبة الاولى .

هناك ناحية هامة تؤثر على عامل سنوات الخبرة في الوظيفة نفسها والعوامل السلوكية في البيروقراطية اللبنانية وهذا يرجع الى طبيعة نظام تصنيف الوظائف ، اذ يعطى الموظف الوظيفة ذاتها ولكن مع تغير المهام . فعلى سبيل المثال ، ان الموظف الذي يحمل

جدول رقم ٤٠

ترتيب الخدمة العامة كسبب للانضمام الى الخدمة المدنية ،
حسب الخبرة في الوظيفة

الخبر في الوظيفة	لا جواب	الاول	الثاني	الثالث	الرابع	المجموع
لا جواب	٢	١	–	–	–	٣
اكثر من عشرين سنة	٦	– (٠ ٪)	٥ (١٠٠ ٪)	– (٠ ٪)	– (٠ ٪)	١١ (١٠٠ ٪)
١٩ – ١٠ سنوات	١٢	٨ (٣٦ر٤ ٪)	١٣ (٥٦ر٨ ٪)	٣ (١٣ر٧ ٪)	– (٠ ٪)	٣٤ (٩٩ر٩ ٪)
اقل من عشر سنوات	٢٩	١٣ (١٥ر٦ ٪)	٣٥ (٤٢ر٢ ٪)	٢٣ (٢٧ر٧ ٪)	١٢ (١٤ر٥ ٪)	١١٢ (١٠٠ ٪)
المجموع	**٤٩**	**٢٢ (١٩ر١ ٪)**	**٥١ (٤٦ر٤ ٪)**	**٢٦ (٢٣ر٦ ٪)**	**١٢ (١٠ر٩ ٪)**	**١٦٠ (١٠٠ ٪)**

ملحوظة : واضحة على مستوى ٢٠ر٠
غاما على مستوى ٣٩٤ر٠

رتبة « محرر » لا يقوم بالضرورة بتأدية مهام محرر ، بل ربما يقوم بتأدية مهام رئيس دائرة بالوكالة لسنوات عديدة . وبالتالي ، فان المعلومات التي قدمها افراد العينة عن اسم الوظيفة لا تعني بالضرورة المعلومات المعطاة عن العمل الذي يقومون بتأديته . ان هذه الهوة ما بين الواجبات الرسمية والواجبات الفعلية للوظائف العديدة ، تؤثر على نتيجة هـــذا البحث لان بعض الموظفين قـد وضعوا لاسباب تحليلية ، تحت فئة الذين لهم سنوات خبرة تزيد على عشرين سنة في وظيفة واحدة ، مثلا ، بينما في الحقيقة كانت لهـم خبـرات فعلية متعددة طبقا لمهامهم المختلفة . وهذا بالتالي يؤثر على المواقف البيروقراطية الفعلية . هذا لا يتعارض مع نتائج الاستمارة حول وجود ميل ضعيف عند البيروقراطيين اللبنانيين نحو دافع الخدمة العامة في الوظيفة ، ولكنه يؤثر على ترابط هذا الموقف وسنوات الخبرة في الوظيفة الواحدة .

سنوات الخبرة ضمن الادارة العامة الواحدة والموقف والسلوك البيروقراطي

لايتبين من تحليل نتائج الاستمارة وجود اختلافات في العوامل السلوكية للبيروقراطي اللبناني على اساس سنوات الخبرة في الادارة الواحدة . وربما يعود هذا الى ان بعض الادارات الحديثة المشتركة في العينة هذه كانت في الحقيقة جزءا من ادارات قديمة . مثال على ذلك وزارة الموارد المائية والكهربائية التي كانت في بعض اداراتها جـزءا مـن وزارة الاشغال العامة والنقل ، كذلـك المديرية العامة للسياحة التي كانت في بعض ادارتها جزءا من وزارة الاعلام . وهكذا فان بعض الموظفين الذين وضعوا في الترميز كموظفين ذوي خبـرة قليلة ، يتمتعون بالفعل بخبرات اوسع ، لانهم كانوا جزءا من ملاك ادارة قديمة . وقد ادى ذلك الى وضع هؤلاء الموظفين في نفس الفئة مع الموظفين الجدد .

الموقف تجاه الحكومة

ان التأثير الوحيد لسنوات الخبرة في الادارة الواحدة على العوامل السلوكية البيروقراطية ، مبني على ردود الفعل على السؤال رقم (٤١) الذي ينص على ان افضل سبيل للنجاح في الحياة، هو العمل في خدمة الدولة . فلقد أظهرت هذه الردود انه كلما طالت خبرة الموظف في نفس الادارة ، كلما زاد الشعور بخيبة الامل من الحكومة كربة عمل . فبينما أيد البند المذكور اعلاه (٢ر٢٣٪) (٦ر٥٪ موافق بشدة و ٦ر١٧٪ موافق) من ذوي الخبرة التي تقل عن عشر سنوات ، لم يتعد التأييد ٥ر١١٪ (٨ر٣٪ موافق بشدة و ٧ر٧ موافق) من ذوي الخبرة التي تتراوح ما بين (١٩) و (١٠) سنوات . وينعدم هذا الدعم عند ذوي الخبرة التي تزيد على عشرين سنة (انظر جدول رقم ٤١) .

تبين من الاجوبة على هذا السؤال وجود شعور عام بعدم الرضا عن الحكومة كربة عمل ، اذ لا يتعدى التأييد الاجمالي للسؤال (٨ر١٨٪) فقط . وتتوافق هذه النتيجة مع الافتراض رقم (٩) الذي يقترح وجود شعور بيروقراطي عام بعدم الرضا في الوظيفة العامة . وبالرغم من عدم شعورهم بالرضا عن الحكومة كربة عمل فانهم يتجهون الى الشعور بالرضا الوظيفي كما تبين سابقا . وربما يرجع ذلك الى عدم الرضا عن السياسات الحكومية كربة عمل ، لا عدم الرضا عن الوظيفة بحد ذاتها .

هذا ويتحدث القسم التالي عن الترابط ما بين العوامل السلوكية والجهاز التنظيمي البيروقراطي على شاكلة الادارة التي يعمل فيها المشترك في العينة .

جدول رقم ٤١

افضل سبيل للنجاح هو العمل في خدمة الدولة ،
حسب الخبرة في نفس الادارة

الخبرة في نفس الادارة	لا جواب	موافق بشدة	موافق	معارض	معارض بشدة	المجموع
لا جواب	١	٢	١	٢	٢	٨
اكثر من ٢٠ سنة	–	–(٠ ٪)	–(٠ ٪)	٧ (٤٦٫٧ ٪)	٨ (٥٣٫٣ ٪)	١٥ (١٠٠ ٪)
١٠–١٩ سنوات	–	١(٣٫٨ ٪)	٢ (٧٫٧ ٪)	١٣ (٥٠ ٪)	١٠(٣٨٫٥ ٪)	٢٦ (١٠٠ ٪)
اقل من عشر سنوات	٣	٦(٥٫٦ ٪)	١٩(١٧٫٦ ٪)	٥٧(٥٢٫٧ ٪)	٢٦(٢٤٫١ ٪)	١١١(١٠٠ ٪)
المجموع	٤	٩(٤٫٧ ٪)	٢٢(١٤٫١ ٪)	٧٩(٥١٫٧ ٪)	٤٦(٢٩٫٥ ٪)	١٦٠(١٠٠ ٪)

ملحوظة : واضحة على مستوى ٥٠ر٠
غاما على مستوى – ٣٧٦ر٠

الانتماء الاداري والموقف والسلوك البيروقراطي

يتجه البيروقراطيون من افراد العينة الذين هم من وزارة الموارد المائية والكهربائية ، ووزارة التصميم العام ، ومصلحة الانعاش الاجتماعي الى الشعور بالرضا عن وظائفهم اكثر من زملائهم موظفي وزارة الاقتصاد ، والمديرية العامة للمالية ، والمديرية العامة للسياحة . ولكن هذا الاتجاه غير قوي بما فيه الكفاية لاظهاره في هذا البحث (غاما اقل من ٣ر٠) . هذا الاتجاه يرجع في اغلب الاحيان الى نوع البرامج التي تشترك فيها تلك الادارات اذ ان الادارات الثلاث الاولى تشترك في تطوير وتنفيذ برامج انمائية اكثر من الادارات الثلاث الباقية ، التي تهتم ببرامج ذات طابع رقابي وتنظيمي .

من جهة اخرى ، لا يظهر البيروقراطيون في العينة اي اختلاف احصائي واضح في الموقف والسلوك البيروقراطي بناء على الانتماء الى الادارات المختلفة . ويكمن سبب ذلك في ان التنظيمات البيروقراطية المختلفة في لبنان المشتركة في هذه العينة هي تحت اشراف هيئة واحدة هي مجلس الخدمة المدنية ، وذلك في مجالات شؤون الافراد مثل التعيين ، والانظمة واساليب العمل ، والرواتب، وبرامج التدريب .

الخلاصة

نتيجة لتحليل تأثير الخبرات الوظيفية على مختلف العوامل السلوكية ، يتبين ان مستوى التصنيف الوظيفي هو اهم هذه الخبرات تأثيرا على البيروقراطي اللبناني ، يليه عدد سنوات الخدمة المدنية .

بالتحديد ، يبرز تأثير الخبرات الوظيفية على مواقف وسلوك البيروقراطين اللبنانيين على الشكل التالي :

١) كلما ارتفع مستوى تصنيف الوظيفة ، كلما اصبح البيروقراطي يتمتع بمسؤولية اكبر ، وكلما خفت ظاهرة تهربه من تحمل المسؤولية .

٢) كلما ارتفع مستوى تصنيف الوظيفة ، كلما اتجه البيروقراطي الى تطبيق القوانين والانظمة ، وكلما ازدادت معرفته بتمتعه بحرية المبادرة الذاتية .

٣) كلما ارتفع مستوى تصنيف الوظيفة ، كلما اتجه البيروقراطيون الى الشعور بالرضا الذاتي .

٤) كلما ارتفع مستوى تصنيف الوظيفة ، كلما اظهر البيروقراطي تذمرا من الحكومة كربة عمل ، وكلما خفت نظرته الى نفسه كموضع احترام الناس .

٥) كلما ارتفع مستوى تصنيف الوظيفة ، كلما ابدى البيروقراطيون مواقف محافظة حول التغييرات الادارية ، ومواقف ليبرالية حول قضايا مثل العلاقة ما بين الدولة والدين .

٦) كلما زادت سنوات الخبرة في الخدمة المدنية كلما زادت النقمة على الحكومة كربة عمل ، وكلما أبدى البيروقراطيون مواقف اقل ليبرالية في قضية التعليم المختلط ، وكلما اظهروا مواقف تميل الى القدرية اكثر من زملائهم الآخرين .

في النهاية ، لقد اظهرت الخبرات الوظيفية للبيروقراطيين اللبنانيين ان المستويات العليا تتمتع بالقدرة على القيام بدور رئيسي في تطوير البرامج الانمائية ، ولكنهم يفضلون ان يأتي التغيير تدريجيا ، لا جذريا ، ويكون في حدود ما تسمح به القوانين والاجراءات المرعية . لقد دخل العديد من البيروقراطيين الشبان الادارة اللبنانية وهم يملكون القدرات والافكار الانمائية المتطورة ولكنهم ، وبعد خبرة قصيرة ، في العمل الاداري ، يتحققون من غياب مبدأ الثواب والعقاب ، فيتملكهم اليأس والقنوط ويصبحون

مثل بقية زملائهم القدامى ، بشكل عام . ومع مرور الوقت ومــع ازدياد سنوات الخبرة في الخدمة المدنية ، تزداد المرارة والنقمة على الحكومة وسياساتها التوظيفية ، لا على الوظائف نفسها بالضرورة ، وتتبدل الرغبة في اجراء التغيير الى العمل على بقاء الوضع الراهن .

مع انتهاء هذا الفصل ينتهي هذا الجزء الذي يتضمن خصائص عن العينة البيروقراطية وكيفية اجرائها وتحليل نتائج الاستمارة بناء على ترابط بعض العوامل الخلفية من جهة ، والعوامل السلوكية من جهة اخرى . ويحاول الجزء التالي والاخير تلخيص معظم الاتجاهات في المواقف والسلوك ، كما تم سرد معظمها في الفصول المختلفة مــن هــذا الجزء ، مــع محاولة الخروج ببعض الاستنتاجات والحلول المتعلقة بدور الموظف اللبناني في عملية انماء لبنان بشكل خاص ، ودور الموظف العربي في عملية بناء الوطن العربي ، بشكل عام .

الجزء الرابع :
استنتاجات

الفصل الحادي عشر

مراجعة عامّة
وملاحظات



مراجعة عامة وملاحظات

يعتبر من أهم اهداف الدولة ، العمل على الوصول الى بيئة تحقق تطلعات الانسان في وطن تسوده العدالة الاجتماعية والاقتصادية وتكون فيه الدولة لكل المواطنين على السواء دون تفرقة ولا تمييز الا على اساس الكفاءة والمقدرة . وتعتمد الحكومة في تحقيق مثل هذه التطلعات على ذراعها التنفيذية ، وبالتحديد على جهازها البيروقراطي . وقد ثبت ان هذا الجهاز لا يمكن ان يقوم بدوره الريادي في هذا المجال دون ان يشمله تغيير تنظيمي واجتماعي ـ سيكولوجي .

لقد نظرت هذه الدراسة الى البيروقراطيين اللبنانيين على اساس انهم اعضاء في مجتمع قائم على تنظيم معين ولهم شخصية فريدة بهم . وتتأثر هذه العوامل بالبيئة وتتفاوت هذه التأثيرات طبقا لاختلاف الخلفية الاجتماعية ـ الاقتصادية للبيروقراطي . وهكذا ، ومن اجل دراسة قابلية التغيير عند البيروقراطيين اللبنانيين ، عالجت الدراسة مدى الترابط ما بين عوامل خلفية وعوامل سلوكية لعينة مؤلفة من (١٦٠) موظفا متفرغا في ست ادارات لبنانية مختلفة. ويلخص القسم التالي من هذا الفصل اهم النتائج التي اشارت اليها مختلف الفصول في الجزء الثاني من الدراسة .

الخلاصة

لقد تبين من الدراسة ـ العينة ان البيروقراطيين اللبنانيين هم في مرحلة انتقالية في التحديث ، وهذا يرجع الى ضعف اتجاهاتهم نحو المثال الويبيري . فعلى سبيل المثال ، ركز ماكس ويبر على ناحيتين رئيسيتين في مثاله البيروقراطي : المهنية والطاعة . واظهرت العينة في هذه الدراسة ضعف البيروقراطيين اللبنانيين في ناحيتين مهمتين من الخصائص المهنية ، اولاهما المهارة والجدارة ، وثانيتهما المصحة العامة . كذلك تبين ان هؤلاء البيروقراطيين ليسوا بالاداة الطيعة في يد السلطة وذلك من خلال مواقفهم السلبية من الحكومة كربة عمل ومن خلال ولائهم الضعيف نحو الدولة ودعمهم للتغيير الجذري في الادارة .

كذلك اتجه البيروقراطيون في هذه العينة الى اتخاذ مواقف وآراء تحديثية نوعا ما بالنسبة الى بعض القضايا المطروحة في المجتمع اللبناني . فقد اخذ هؤلاء مواقف ليبرالية على صعيد بعض القضايا الاجتماعية مثل : التعليم المختلط ، الزواج المدني ، ومساواة المراة في الحقوق مع الرجل في حقل الوظيفة العامة . وابدى افراد العينة بشكل اجمالي ، آراء لا تتفق والاتجاه القدري .

من ناحية اخرى ، يقف هؤلاء موقفا انتقاليا مرحليا وذلك من خلال موقفهم تجاه الدين ومؤسساته . فبينما لا توجد اية اشارة واضحة وصريحة الى الولاء نحو المؤسسات الدينية ، ابدى افراد العينة البيروقراطية تأرجحا وعدم استقرار نفسي بالنسبة الى القيم والممارسات الدينية كشرط مسبق للمواطنية الصالحة .

ويظهر المشتركون في العينة تفكيرا وسلوكا انتقاليا بالنسبة لتقبلهم التغيير . فهم من ناحية يتجهون الى القبول بفكرة ان القوانين تمنحهم السلطة الكافية للقيام بعماهم ، وكذلك بفكرة ان المبادرة متوافرة لديهم لتأدية واجباتهم وان تلك الواجبات ليست روتينية ومتشابهة ، ومن ناحية اخرى يبدون رغبة في تحمل المسؤولية

ويتجهون الى محاولة اتباع حرفية القوانين حتى يحققوا النجاح . ولا يرى هؤلاء اهمية كتيب المهام ، بالرغم من وجود مثل هذا الكتيِّب حسب قول غالبيتهم .

وهكذا يبين البيروقراطي اللبناني ، من خلال نتائج الاستمارة ، انه بينما يتمتع بصفة التحديث في القوانين الرسمية الموضوعة ، يميل بالحقيقة الى عدم اتباع مثل هذه القوانين . كذلك تظهر هذه العينة البيروقراطية اللبنانية رضاها عن الوظيفة وفي نفس الوقت تظهر عدم رضاها عن الحكومة كربة عمل . ويعود هذا التباين في الموقف ، الى شعور الغبن الذي يظهره البيروقراطيون ضد السياسات الحكومية المختلفة ، خصوصا في مجالات الترقية ، الرواتب ، والاحوال الوظيفية .

هذا وبينما يدل الرضا الوظيفي على استعداد الموظف لتقبل التغيير ، يظهر شعور الغبن الوظيفي والاجتماعي التي أوضحته الدراسة الى امكانية اتخاذ البيروقراطيين مواقف محبذة للتغيير .

وتبين الدراسة من وجهة اخرى ، وجود فوارق ظاهرة للسلوك والمواقف البيروقراطية في العينة ، وذلك حسب التصنيف الوظيفي، مستوى التعليم ، الجنس ، والاصول الحضرية . اما مدى ترابط مختلف العوامل الخلفية ، فلم تتطرق اليه هذه الدراسة ، وهو امر متروك لبحث آخر . كذلك لم تتناول هذه الدراسة مدى ترابط العوامل السلوكية بعضها مع بعض .

الى جانب ذلك ، تشير الدراسة الى عدم وجود فوارق ظاهرة في الموقف والسلوك البيروقراطي حسب الوضع الشخصي ، الانتماء الى المؤسسات التطوعية ، الاصول الاقليمية ، والانتماءات الادارية. وقد بينت نتائج الاستمارة الواردة في هذا الكتاب ، وجود تأثير واحد واضح للطائفة ، لحقل الاختصاص ، للانخراط في معهد عال للتعليم ، للانتماء الى معهد عال للتعليم ، لسنوات الخبرة في الوظيفة ، ولسنوات الخبرة ضمن الادارة الواحدة . وتعتبر ظاهرة

عدم وجود اختلاف واضح وقوي حسب الانتماء الديني ، من اهم نتائج الاستمارة وربما تعود هذه النتيجة الى عامل طغيان الاعتبارات الثقافية على الاتجاهات الطائفية ، فاللبنانيون يتمتعون بالاجمال بثقافة واحدة جامعة هي الثقافة العربية .

وبينما لم تظهر الدراسة اختلافات واضحة في الاتجاهات البيروقراطية ، كذلك لم تشر الى وجود مثل هذه الاختلافات في التحديث الاجتماعي لمختلف الفئات اللبنانية . فبينما يظهر المسلمون اتجاهات قدرية اقل من زملائهم المسيحيين ، يظهر المسيحيون ، على سبيل المثال ، دعما اكبر لفكرة تطبيق الزواج المدني .

هذا وقد اظهر عاملا الحضرية وسنوات الخبرة في الخدمة المدنية ، تأثيرا اقل مما كان منتظرا . وبالحقيقة ، تميل الحضرية الى ترك اثر غير واضح المعالم في بعض الاحيان . فربما لا تكون الحضرية عاملا مشجعا في دفع عجلة التغيير ، وذلك عندما تشير احدى نتائج الاستمارة الى ميل البيروقراطيين الذين هم من اصل حضري ، الى ان يكونوا اكثر ولاء للعائلة من ولائهم للدولة .

من ناحية اخرى ، يتجه البيروقراطيون الذين هم من اصل ريفي ، الى ان يكونوا اقل بيروقراطية من زملائهم الحضريين ، وذلك عندما تشير الاستمارة الى انهم يفضلون بشكل عام ، اخذ الوضع الاجتماعي بعين الاعتبار عند التعيين في الوظائف العامة .

بالاضافة الى ذلك ، هناك اتجاه عام عند افراد العينة من البيروقراطيين اللبنانيين الى وجود علاقة ايجابية واضحة المعالم ما بين مستوى التعليم من جهة ، وقابلية هذا البيروقراطي للتغيير كانسان فرد ، كعضو في المجتمع ، وكعضو في تنظيم بيروقراطي معين . ويميل خريجو الجامعات ميلا اوضح نحو التغيير اكثر من زملائهم حاملي دبلوم او شهادة الدراسات العليا او الماجستير . وربما يمكن اعادة ذلك الى عدم الاستقرار الوظيفي لهؤلاء الخريجين . كذلك هناك تأثير ايجابي واضح للتصنيف الوظيفي لهؤلاء الخريجين . كما

ان هناك تأثيرا ايجابيا واضحا للتصنيف الوظيفي على الاتجاهات البيروقراطية وتحديثها . ولكن تأثير ذلك يصبح سلبيا نوعا ما عندما يحاول البيروقراطيون التفكير بأن التغيير سيؤثر على تنظيمهم وبالتالي على اوضاعهم .

من دلالات النتائج

ان من أهم الدلائل التي يمكن استخلاصها من النتائج التي اظهرتها جداول هذه الدراسة ، ميل البيروقراطيين في العينة الى تقبل التغيير بصفتهم اعضاء في مجتمع له نظامه وتقاليده . وربما يأتي ذلك نتيجة لتأثير وسائل الاتصال الجماعية . فلم تعد الطموحات التحديثية مقتصرة على فئة دون اخرى في المجتمع اللبناني ومجتمعات الشرق الاوسط ، بل اصبحت في متناول الجميع بفضل وسائل الاتصال الجماعية ، كما يذكر ذلك ليرنر (١) . ولبنان ، كما يتحدث عنه الفصل الثالث من هذا الكتاب ، مفتوح على مختلف التيارات والافكار الغربية والشرقية من خلال مؤسساته التعليمية واجهزته الاعلامية المختلفة .

من ناحية اخرى ، يتبين من الدراسة ان البيروقراطيين اللبنانيين في العينة المأخوذة ، غير مؤهلين بما فيه الكفاية ، لتقبل المفاهيم الغربية المرتبطة بالتنظيم البيروقراطي . وربما يعود هذا الى عدم وجود برامج تدريب كافية وذات فعالية لمعظم الموظفين في مجالات التنظيم والادارة .

ولقد لاحظ المؤلف من خلال اتصاله الشخصي بالموظفين خلال ادارة الاستمارة ، ان خريجي معهد الادارة العامة والانماء ، على سبيل المثال ، هم اكثر فئات الموظفين ترحيبا بفكرة الاستمارة واكثرهم تقبلا لبحث كافة القضايا المتعلقة بوظائفهم بشكل خاص وبالانماء بشكل عام . ومن الضرورة بمكان التذكير هنا بالحاجة الماسة الى اجراء دراسة تقييمية مقارنة بين الموظفين الذين شاركوا

في الدورات التدريبية ، والموظفين الذين لم يشاركوا في مثل هذه الدورات ، حتى يمكن قياس مدى فعالية مثل هذه البرامج في تهيئة الموظف واعداده ليكون عنصرا ايجابيا وفاعلا في خلق المناخ للتغيير ، وفي المشاركة في عملية البناء عن طريق تنفيذ مختلف المشاريع الانمائية المطلوبة (٢) . هذا ويلعب التأثير العائلي والنظام التعليمي ايضا دورا كبيرا في تحريك قوة التغيير في الجهاز البيروقراطي ، كما تبين من خلال ما تقدم من بحث في هذا الكتاب .

ومن دلالات نتائج هذا البحث وجود خلل وتضارب في نمط السلوك والمواقف عند البيروقراطيين افراد هذه العينة . وقد لاحظ كاهل في دراسته عن القيم التحديثية في البرازيل والمكسيك ، وجود تفاوت ما بين قيم العمل والقيم الاجتماعية . وقد اظهر ان مثل هذا التفاوت يطغى ويكبر في اوقات التغيير السريع ، حيث ينتشر التحديث في انماط متناقضة غير متجانسة (٣) . وهناك الكثير من الامور في هذه الدراسة التي تتماشى مع ما اورده كاهل نذكر منها الامثلة التالية :

اولا : اظهرت نتائج الاستمارة انه كلما ارتفع المستوى الوظيفي ، كلما مال الموظفون الى التهرب من تحمل المسؤولية . ومن جهة اخرى اشارت نفس النتائج انه كلما ارتفع المستوى الوظيفي ، كلما مال الموظفون الى اتباع القوانين والانظمة المرعية . وبينما تشير ظاهرة الخوف من تحمل المسؤولية الى امكانية الهرب من اخذ المبادرة من قبل البيروقراطيين ، فان ظاهرة التمسك بالقوانين والاجراءات الرسمية ما هي الا دليل على فرض نوع من الرقابة على تصرفات وتفكير البيروقراطيين . يكتب هايغ وايكن قائلين في هذا المجال : « لا تثبط القوانين من عدم تقديم اقتراحات جديدة او من خلق انماط جديدة في السلوك بسبب عقدة الخوف من امكانية التورط في مشاكل ، بل انها تثبط العزم في البحث عن طرق افضل للقيام بتأدية نفس المهام » (٤) .

ثانيا ، بينما يبين البيروقراطيون ، الذين هم من اصل ريفي ،

اتجاههم الى سلوك انماط تقليدية في الموقف تجاه واجبات الدولة وتجاه جانب المهارة في المهنية ، يظهر نفس البيروقراطيون سلوكا تحديثيا عندما يظهرون ولاء تجاه الدولة اكثر مما يظهره زملاؤهم من ذوي الاصول الحضرية . ويمكن تفسير هذا التناقض في المواقف ، الى ان معظم هؤلاء قد جاؤوا من مجتمع مطابق للمجتمع الـذي يصفه انكلس بالمجتمع الواقع تحت « صدمة ثقافية ليست ناتجة » عن التحديث بل عن الاوضاع الصعبة للحياة الريفية » (٥) . فعندما ينزل البيروقراطي من قريته الى المدينة ، يتملكه شعور بالاحترام والارتباط بالمؤسسة التي يعمل بها ، مماثل لاحترامه وارتباطه بالمـؤسسات التقليدية في القرية .

الى جانب وجود تفاوت في النمط الانمائي للبيروقراطيين ، تدل الدراسة على ان الدافع وراء تقبل التغيير يمكن اعادته الـى وجود احساس بقيم انمائية معينة وليس بسبب مصلحة ذاتية . ومـن الامثلة التي يمكن الاشارة اليها في معرض الحديث عن المصلحة الذاتية كواقع للتغيير ، ما تشير اليه احدى نتائج الاستمارة مـن انه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للبيروقراطي ، كلما قل تقبله للتغيير في الادارة . اذ ان اي تغيير في النظام الاداري يعود ، في معظم الاحيان ، الى بعض النتائج السلبية على معظم موظفي الدرجات العليا ، بينما يأمل موظفو الدرجات الدنيا الى تحسين اوضاعهم نتيجة هذه التغييرات . كذلك تبين احدى النتائج ان البيروقراطيين المنتمين الى الطائفة الشيعية هم اكثر المتحمسين من بين الفئـات اللبنانية ، لاجراء تغيير في النظام السياسي الاداري في لبنان . ويعود هذا الحماس بشكل عام ، الى تيقنهم من الفائدة الشخصية التي تعود عليهم في حال حصول اي اعادة لتوزيع المناصب الادارية ، نظرا الى النقص الحالي في تمثيلهم في الجهاز البيروقراطي اللبناني العام .

من ناحية اخرى ، يمكـن ارجـاع تأييد الموارنة في العينة البيروقراطية الى عدم اجراء تغييرات جذرية في الادارة ، الى دافع

انمائي ، بشكل عام ، حيث ان اي تغيير اداري لن يجلب اية منفعة ذاتية للطائفة المارونية ، بل بالعكس ، يعود عليها بنتائج سلبية نتيجة ارتفاع نسبة تمثيلها في التوزيع الطائفي الحالي في الادارة .

في الختام يمكن القول ان الدور البيروقراطي في انماء لبنان يمر في مرحلة انتقالية وهذا لا يتطابق مع النموذج المثالي للبيروقراطية المتطورة ، ولا مع النموذج المثالي للبيروقراطية التقليدية . وربما تكون البيروقراطية اللبنانية عقلانية متطورة، ولكن العوامل السياسية والاجتماعية ـ الاقتصادية قد تركت آثارها في افكار البيروقراطيين وتركت بصماتها على افعالهم . وبناء عليه، يظهر البيروقراطيون اللبنانيون في العينة ، اتجاهات ضعيفة نحو القيم البيروقراطية الويبيرية المثالية ، ولكن هذا لا يعني على الاطلاق انعدام مثل هذه القيم في هذا الجهاز اللبناني . كذلك يظهر هؤلاء قيما تحديثية عالية باتخاذهم مواقف شاملة لا شخصانية ، خصوصا تجاه التعليم المختلط ، مساواة المراة بالرجل . وكذلك باظهار جنوحهم نحو اتخاذ مواقف تقريرية واضحة .

ولكن هؤلاء البيروقراطيين انفسهم يكشفون عن مواقف « انتقالية » بترددهم في الفصل ما بين المواطنية الصالحة والقيام بالواجبات الدينية ، على سبيل المثال . ويميل البيروقراطيون الى القول بأن القوانين المرعية تمنحهم السلطة الكافية للقيام ببعض التغييرات ، ولكنهم ، بالرغم من ذلك ، يترددون في استعمال مثل هذه القوانين والانظمة وذلك عندما يشيرون الى تفضيلهم عدم تحمل المسؤولية عن طريق نقل تلك المسؤولية الى المستويات العليا في الادارة .

باختصار ، لقد اظهرت هذه الدراسة الحاجة الى القيام بتغيير بعض القيم التقليدية في المجتمع اللبناني حتى يمكن خلق بيروقراطية حديثة قادرة على تحريك البلاد من المرحلة الانتقالية الحالية ، الى مرحلة اكثر تطورا . كذلك بينت هذه الدراسة ، بشقيها الوصفي والتجريبي ، ان البيروقراطية اللبنانية لا تمثل

اكثـر النظـم فعالية وعقلانية فـي المجتمـع اللبنـاني . وهـذا قد أدى بالتالي الى خروج هذا الجهاز البيروقراطي عـن الخطوط العريضة للنموذج المثالي الويبيري .

مراجع الفصل الحادي عشر

1 — Lerner, *Traditional Society*, p. 45.

٢ ـ في هذا المجال هناك دراسة قيد الطبع من وضع اسكندر بشير وتتناول اصلاحات الخدمة المدنية في لبنان ، وهي معدة باللغتين العربية والانكليزية .

٣ ـ كاهل ، المرجع ذاته ، ص ١٤٦ .

٤ ـ هايغ وايكن ، المرجع ذاته ، ص ٤٣ .

5 — Inkeles, "Modernization of Man"' p. 145.

الفصل الثاني عشر

نحو دور فعال للموظف العربي في الانماء

نحو دور فعال للموظف العربي في الانماء

لقد اخذت هذه الدراسة بالمفهـوم العلمـي والعقلاني للتنظيم البيروقراطي ، ودرست بعض خصائصه من خلال المثال الويبيري ، كما حاولت دراسة البيروقراطية اللبنانية لرؤية ما اذا كانت هذه البيروقراطية مؤهلة للقيام بدورها القيادي والريادي في بناء لبنان وتطويره وانمائه . ولقد خلصت الدراسة هذه ، من خلال الاستمارة الميدانية ، الى نتائج تم استعراض أهم بنودها في الفصل السابق . ويهتم هذا الفصل في ابراز بعض الدروس التي يمكن استخراجها من اجل جعل دور البيروقراطي اللبناني بشكل خاص ، والعربي بشكل عام ، دورا ايجابيا واكثر فعالية .

هذا و لايمكن اجراء تقييم لمدى فعالية البيروقراطي العربي دون معرفة اطاره الديموقراطي واطاره المهني . فمـا هي خصائص هذين الاطارين ؟ وما هي النتائج التي يمكن ان نستخلصها لكي يتمكن البيروقراطي العربي من ان يلعب الدور المطلوب منه فـي هذا الظرف بالذات ؟

يقـول (مانفريد هلبـــرن) « Manfred Halpern » ان دور البيروقراطي في الشرق الاوسط لم يكن بدرجة الاهمية في كل حقب التاريخ مثل أهميته في الوقت الحاضر ، بالرغم من معاناته مـن انخفاض في مستوى المهارات ، وفي المكانة والثقة اللتين يتمتع بهما

فلقد كان دوره في الماضي الحفاظ على الدولة ، فأصبح اليوم مرتبطا بتغيير المجتمع والبنية السياسية (١) .

وتكمن خصائص الاطار الديموقراطي للبيروقراطية بأمرين رئيسيين :

العلاقة مع الجماهير والعلاقة ما بين البيروقراطيين انفسهم ضمن تنظيمهم الواحد .

يقول محمد حسنين هيكل ، في سلسلة مقالاته التي تحدث فيها عن مشاكل الادارة المصرية ، ان البيروقراطي المصري ، وهذا ينطبق على البيروقراطيين العرب بشكل عام ، ينظر الى الشعب بشيء من التعالي والكبرياء ، فلقد تعود على دور العازل ما بين السلطة السياسية والجماهير ، فهو تحت السلطة كيفما كانت وفوق الجماهير ، وبالتالي يشعر بأنه « الحكومة » وليس « الخدمة العامة » (٢) . والجماهير ، من ناحيتها ، تنظر الى البيروقراطي بشيء من الشك والريبة من كثرة ما رأت « من تحليل الحرام وتحريم الحلال طواعية للطبقة الحاكمة » . وهكذا فالهوة ما زالت قائمة والبيروقراطي ما زال يرى ان المنفعة الشخصية هي الهدف الاول والاساسي من وراء السعي الى الوظيفة العامة ، وليس خدمة المصلحة العامة . والجماهير ، من ناحيتها ، لا ترى في البيروقراطي خادما لمصالحها بل ترى ، من خلال العيش لفترة طويلة تحت حكم الاستعمار والانتداب ، ان هذا البيروقراطي يخدم مصالح طبقة معينة من الناس ، هي الطبقة الحاكمة ، كما يخدم المصالح الشخصية لاهله واقربائه واصدقائه قبل خدمة المصلحة العامة .

وهكذا ، ومن اجل ان يكون لهذا البيروقراطي دور فعال في بناء وطنه وانمائه ، يجب مد الجسور فيما بينه وبين الجماهير ، على ان يكون هذا الجسر سالكا باتجاهين : اتجاه البيروقراطيين نحو الجماهير ، واتجاه الجماهير نحو البيروقراطيين . ان على الجماهير ان تعي ان اجهزتها البيروقراطية هي ملك لها ، وان هدف

هذه الاجهزة الاول والاخير هو خدمة مصالح الشعب ومساعدة السلطة في عملية التغيير والانماء ، كما ان على البيروقراطيين ان يدركوا انهم في خدمة جماهيرهم وخدمة المصلحة العامة ، وانهم ليسوا في خدمة طبقة معينة من الحكام او مجموعات من الافراد ، أكانوا أقرباء أو أصدقاء أو أصحاب نفوذ . كذلك يجب ايصال الخدمات الى كل المواطنين ، وذلك دون ميزة بين منطقة جغرافية او أخرى ، او قطاع معين دون آخر . وهكذا تبرز اهمية اللامركزية الادارية التي تعني سياسة ايجابية في تأدية الخدمات ، فتكون الادارة حيث يجب ان تكون في خدمة كل المواطنين ، ولا تعني بالتالي السياسة السلبية في تأدية الخدمات فتذهب الجماهير الى حيث الادارة .

اما الامر الثاني المتعلق بالاطار الديموقراطي للبيروقراطية فيرتبط بالعلاقة الموجودة فيما بين البيروقراطيين انفسهم ضمن المؤسسة او التنظيم الواحد ، وهو يرتكز بالتالي على علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه ومدى ارتباطه بأهداف المؤسسة التي يعمل بها .

هذا ويمكن النظر الى ذلك من خلال دراسة حصرية السلطات وتفويضها . فاذا نظرنا الى الاجهزة البيروقراطية في العالم العربي بشكل عام ، لوجدنا انها تتمتع بالاجمال بظاهرة حصر السلطات في القمة الادارية ، وبالتالي عزل قاعدة هذه الاجهزة عن حيثيات القرارات المتخذة والموضوعة للتنفيذ . ويقود ذلك العزل الى لامبالاة البيروقراطيين وعدم قناعتهم من القرارات المتخذة مما يفقدها الكثير من قوة مفعولها وزخمها . اذاً ، المطلوب في مثل هذه الحالة ان تكون هناك سياسة اكثر انفتاحا فيما بين قمة الهرم البيروقراطي وقاعدته، تسهل عملية الاتصال وتبني الحوار المطلوب المبني على سياسة الاقناع . فالاداري المقتنع المؤمن بالقرارات التي يقوم بتنفيذها هو اكثر فعالية وقدرة من زميله الاداري غير المدرك وغير الواعي لحيثيات القرارات المتخذة واهميتها .

أما الاطار المهني للبيروقراطي الفاعل في عملية الانماء ، فيكمن في امور رئيسية ثلاثة هي : المهارة ، والحماية الذاتية ، والخدمة العامة (٣) . وترتبط بالطبع هذه الامور ارتباطا عضويا بالاطار الديموقراطي الذي اسلفنا الحديث عنه .

اذا نظرنا الى المهارة بشكل عام ، وجدنا ان البيروقراطي اللبناني والعربي لا يتمتع بشكل رئيسي بالمهارات المطلوبة للقيام بواجبه على أفضل وجه . وترجع اسباب تردي مستوى المهارة في الاجهزة البيروقراطية العربية ، الى اسباب عديدة ومختلفة طبقا للبلد المعني وتطوره التاريخي والسياسي والاجتماعي . وكما رأينا سابقا في هذه الدراسة ، يمكن اعادة اسباب هروب الكفاءات والمهارات في الادارة اللبنانية الى امور عديدة أهمها تدني مستوى الرواتب بالمقارنة الى القطاع الخاص ، خصوصا في المجالات التقنية والمهنية ، الى جانب عدم توافر برامج تدريبية واعدادية صالحة ، وعدم تشجيع الحكومة لموظفيها على طلب المزيد من المعرفة والتدريب .

وتبرز الحماية الذاتية البيروقراطية في وجود شعور عند الموظفين بأنهم مجموعة معينة ذات خصائص فريدة ولها مصالح خاصة تميزها عن باقي المجموعات والفئات . ويحاول الجهاز البيروقراطي حماية مصالحه هذه عن طريق العمل على سن قوانين ووضع تشريعات خاصة تحميه من تعسف السلطة السياسية ، وتؤمن له حرية خدمة المصلحة العامة دون تسليط سيف الارهاب السياسي من طرد وفرض عقوبات حسب اهواء تلك السلطة .

وتشير الخاصة الثالثة من مميزات المهنية الى أهمية مبدأ « الخدمة العامة » في التنظيم البيروقراطي العام . فبينما لا تقوم الادارة الخاصة بشكل رئيسي على خدمة الجماهير بل على خدمة مصالح رب العمل ، يسعى الجهاز البيروقراطي العام الى التأكيد على مبدأ خدمة الجماهير . فالموظف العام يسعى بصفة رئيسية ، الى تأمين المصلحة العامة دون مصلحة مجموعة سياسية حاكمة أو

فئة دينية مقربة ، أو اقتصادية صاحبة نفوذ ، او مجموعة اقارب وأصدقاء . فالبيروقراطي الفاعل في عملية الانماء هو البيروقراطي الساعي لخدمة الشعب ، وخدمته هذه ليست هبة أو منة بل هي واجب يقوم بتأديته .

وهكذا يجب تنمية الاطارين الديموقراطي والمهني عند البيروقراطي العربي لكي يقوم بدور اكثر فعالية في انماء بلاده الفنية اجمالا بثرواتها المادية وغير القادرة على استغلال مصادرها البشرية . فلا يكون البيروقراطي عاملا ايجابيا في الانماء دون ان يتفاعل مع القاعدة الجماهيرية ودون ان يعي ان دوره الاساسي هو في خدمة المواطن وكل مواطن ، وليس في خدمة رجال السلطة فقط . فالانظمة السياسية ، خصوصا في العالم العربي ، تأتي وتذهب وتبقى الجماهير ، وتبقى الاجهزة البيروقراطية . وعلينا ان نجعل من هذا التفاعل ، تفاعلا عضويا تجعل من السلطة الادارية سلطة لامركزية تكون مسؤولة امام اجهزة شعبية سياسية . وكما راينا في لبنان ، على سبيل المثال ، فان اجهزة الادارة المحلية تشكو من مركزية واضحة ، حيث ترتكز السلطات في العاصمة بيروت ، وعلى حصرية خانقة ، في كثير من الاحيان ، حيث تنحصر السلطة في قمة الهرم الاداري . وهكذا يبتعد الجهاز البيروقراطي عن قاعدته الجماهيرية، وتخلق هوة او فجوة فيما بين الشعب وهذا الجهاز .

وقد حاولت بعض الدول المتقدمة وفي طليعتها الدول الاسكندنافية ، حل مشكلة هذه الهوة ، وذلك عن طريق انشاء وظيفة مراقب اداري « Ombudsman » في مجالسها النيابية (٤) . ويحقق هذا المراقب في الشكاوى الواردة من قبل المواطنين حول طريقة معاملتهم من قبل موظفي الدولة ، ويكون في مقدوره تقديم التوصيات اللازمة لاصلاح اية شائبة في العلاقات ما بين الجهاز البيروقراطي والمواطن . ويمكن القول ان وظيفة المراقب العام « Auritor - general » في دول الكومنولث البريطاني شبيهة بمثل هذا المنصب ، ولكن المراقب العام يهتم فقط بالقضايا المالية دون

سواها من القضايا . ويعود الاهتمام في وظيفة المراقب الاداري الى الحاجة الملحة للحماية الكافية ضد التعسف الاداري في عصر زادت فيه قوة الانظمة البيروقراطية الى درجة كبيرة . ويمكن ان يشك البعض في امكانية انشاء مثل هذا المنصب في بلاد نامية مثل الدول العربية ، حيث لا يتوافر توازن ما بين السلطات السياسية الرئيسية . ومن شروط ايجاد هذا المنصب ان يكون مستقلا كل الاستقلال عن السلطة السياسية . ويتم اختيار المرشحين له من قبل السلطة التمثيلية الشعبية من الاشخاص المشهود لهم بكفاءتهم وتجردهم واخلاصهم في العمل . والحديث عن المراقب الاداري يقود الى اهمية وجود التوازن بين السلطات السياسية ، والى أهمية وجود التمثيل الشعبي الصحيح كشرطين رئيسيين لكي تتمكن الاجهزة البيروقراطية من ان تلعب الدور الفعال والمتوازن المتوخى منها . فكما ذكر في الفصل الرابع من هذه الدراسة ، لا يمكن محاولة اصلاح الانظمة الادارية ، عربية كانت أم غير عربية ، دون محاولة اصلاح البنى الاساسية الاخرى ، من سياسية واقتصادية واجتماعية . فالاصلاح عملية ديناميكية متكاملة لا تتجزأ والا كان هذا الاصلاح مبتورا وغير محقق لأهدافه المنشودة .

هذا ومن مصلحة أي نظام سياسي حاكم ، ان يتعاون مع مكتب المراقب الاداري ، لأن من مصلحته خلق جو من الثقة فيما بين الدولة والجماهير . فالجهاز البيروقراطي ما هو الا عبارة عن ذراع السلطة السياسية التنفيذية بشكل رئيسي ، فكلما ازدادت ثقة الشعب بالادارة ، كلما ازدادت ثقة الشعب بحكامه وبسلطته السياسية .

هذا عن العلاقة فيما بين الجماهير والجهاز البيروقراطي ، اما عن علاقة البيروقراطيين فيما بينهم ضمن الهيكلية الادارية الواحدة، فيمكن معالجتها في الدول النامية عن طريق اعطاء صلاحيات أوسع الى صغار الموظفين . فلقد تبين ان أحد الاسباب الرئيسية للامبالاة الموظف وعدم اهتمامه ، يكمن في شعوره بأنه لا يشارك في اتخاذ

القرارات الادارية . ويزداد اهتمام الموظف بعمله عندما يشعر بأنه يشارك رؤساءه في اتخاذ القرارات المتعلقة بدائرته . وقد بدأت بالفعل بعض المؤسسات الادارية تفتح المجال امام موظفيها ليشاركوا في مجالس الادارة ، في حال وجود مثل هذه الادارات في قطاع الخدمات . ويلخص (فردريك موشر)« Frederick Mosher » أهم مزايا المشاركة في الادارة على الشكل التالي :

١ . تساعد على اتخاذ قرارات أفضل بسبب تبادل الآراء المختلفة على جميع المستويات الادارية .

٢ . تنمي روح للتعاون بين الموظفين ومقاومة اقل للتغيير .

٣ . تساعد الموظفين على تحقيق معرفة ذاتية افضل « Self - actualization »

٤ . تساعد في اعطاء فعالية وكفاية تنظيمية افضل .

٥ . تنمي في الموظفين درجة ارتباط اكبر بالتنظيم وعلاقة اعمق في القرارات والافعال .

٦ . تطور المباديء والمثل التي تدعو اليها الديموقراطية في التنظيم ومنها : احترام الفرد ، المساواة ، وحماية الاقلية والاغلبية على السواء من قرارات تعسفية .

٧ . تساعد على انماء وتطوير الموظفين انفسهم (٥) .

ومن ناحية اخرى ، تشكو جميع الاجهزة البيروقراطية العربية ، وبنسب متفاوتة ، من ضعف في الاطار المهني . ويمكن معالجة هذا الضعف في مجال المهارة من خلال التأكيد على أهمية التدريب وتطوير العنصر البشري في الادارة . والتدريب ، كما هو معلوم ، عبارة عن اعداد للمؤهلين لدخول الوظيفة العامة وتطوير للبيروقراطيين العاملين . وتشكو الادارات العربية بشكل عام ، من قلة العناصر البشرية المؤهلة للقيام بالتدريب ، ومن الافتقار الى

الحوافز التي تحث الموظف على الاشتراك بمثل هذه البرامج ، الى جانب فقدان سياسة تدريبية واضحة تفي بحاجات ومتطلبات كل بلد . كذلك تشكو هذه الادارات من عدم تطبيق نظام ادارة الافراد على اساس الكفاءة والمقدرة بل تدخل فيها عوامل عديدة مثل الطائفية والقبلية والعشائرية وغيرها من العوامل الشخصية . كذلك لن تتمكن الادارات العربية من جلب المهارات المطلوبة من خارج كوادرها دون تحسين وضع الموظف المعيشي من ناحية الراتب والتعويضات والحوافز . ولا يمكن تشجيع الكفاءات على الانخراط في سلك الوظيفة العامة أو على البقاء فيه دون تطبيق مبدأ «الثواب والعقاب» في الادارة ، فلا يمكن مساواة كل الموظفين دون مراعاة نوعية عملهم وكمية انتاجهم .

اما في مجال الحماية الذاتية ، فتشكو الادارات العربية من نقص في القوانين والتشريعات اللازمة التي تمنع تعسف السلطة السياسية ومزاجيتها في السياسة الادارية ، والتي تضمن ايضا حماية كافية للموظف تشجعه على تطبيق القانون دون تفرقة فيما بين اصحاب النفوذ وافراد الطبقات الشعبية المعدمة .

وفي مجال تطوير مفهوم الخدمة العامة وتعزيزه عن طريق ايجاد التشريعات الصارمة التي تمنع البيروقراطي من استغلال منصبه الاداري ، في سبيل الحصول على مكاسب شخصية من ناحية ، والتي تشجعه على القيام بخدمة الجماهير عن طريق تأمين المكافآت الضرورية لذلك من ناحية اخرى . ويمكن التأكيد هنا على اهمية المسؤولية المدنية التي تفتقد اليها الكثير من البلاد النامية والعربية . وتركز المسؤولية المدنية على وجود شعور بالولاء للوطن. ويرجع اسباب ضعف هذا الشعور الى تغلب الولاء العصبي على الولاء الوطني ، والى شعور المواطن العادي بغربة تجاه وطنه ودولته ، بسبب التطور السياسي التاريخي الذي اخضع معظم الدول العربية لحكم الاستعمار والانتداب لفترة ليست بالقصيرة . وقد قاد هذا

الحكم ، فيما قاد ، الى هوة بين المواطن والدولة ، ما زلنا نعاني منها حتى هذه الاوقات .

في الختام ، يمكن القول ان البيروقراطي فـــي الدول العربية يتمتع بدور قيادي وريادي في عملية انماء وتطوير وطنه . ولكن هذا الدور تعترضه بعض الصعوبات المرتبطة ، اما بالتطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي لهذا الوطن ، أو بسياسة ادارة شؤون الافراد ، أو باجراء بعض الاصلاحات الاجرائية والتنظيمية . ولا يمكن القيام بأي عملية انمائية علمية دون الأخذ بعين الاعتبار ، اهمية تحضير هذا البيروقراطي للمشاركة في عملية البناء هذه عن طريق ازالة هذه الصعاب وعن طريق تهيئته لهذا التغيير النوعي والكمي .

مراجع الفصل الثاني عشر

١ ـ هلبرن ، المرجع ذاته ، ص ٣٤٦ .

٢ ـ انظر ما كتبه محمد حسنين هيكل في سلسلة مقالاته عن المشاكل الادارية في مصر وذلك في الملحق الاسبوعي من « الاهرام » ، ٦ و ١٣ و ١٩٦٤/٣/٢٠ .

٣ ـ انظر حول هذه الخصائص

Berger, *Bureaucracy and Society.*

٤ ـ حول خصائص هذا المراقب الاداري انظر :

Donald C. Rowat, "The Parliamentory Ombudsman : Should the Schandinavian Scheme be Transplanted", *International Review of Administrative Sciences*, XVIII, No. 4, (1962), p. 398–405.

٥ ـ حول الديموقراطية وجهاز الخدمة المدنية انظر :

Frederick C. Mosher, *Democracy and the Public Service*, (New York : Oxford University Press, 1968).

ملحق (أ)

رسالة التوطئة للاستمارة

دراسة خاصة عن الموظفين
في حكومة الجمهورية اللبنانية

حضرة الموظف في جهاز الادارة اللبنانية ،

ان ادارتك هي احدى المؤسسات التي اختيرت لتساعد على تفهم بعض القضايا المتعلقة بدور الموظفين في التنمية في لبنان .

ان اجوبتك في هذا الكراس ستبقى سرا محفوظا ، لن يطلع عليها احد ممن لهم علاقة بعملك ، او أي معارفك . وقد وجدت انه من الضروري ان تجيب على الاسئلة كلها بنفسك وبصراحة تامة لتساعدني على عملي هذا وبناء عليه **ليس هناك اية حاجة لكتابة اسمك على الكراس .**

الرجاء الاجابة على كل الاسئلة واذا كان هناك أي تعليق على أي سؤال فالرجاء تدوين ذلك في معرض اجابتك على آخر سؤال في هذا الكراس .

وشكرا على معاونتك

خليل النقيب

ملحق (ب)

الاستمارة

في البداية ارجو اعطائي بعض البيانات الشخصية عنك .

١ ـ الوضع الشخصي : اعزب ..... متزوج ..... مطلق ....
ارمل .....

٢ ـ الجنس : ذكر ..... انثى .....

٣ ـ تاريخ ومحل الولادة في لبنان :...........(اذا كنت غير لبناني بالاصل فنوه بذلك لطفا)

٤ ـ الطائفة : ....

٥ ـ التحصيل العلمي ومجال التخصص والمعهد المتخرج منه : ...

....

٦ ـ الوزارة او المؤسسة التي تعمل فيها : ....

٧ ـ الوظيفة الحالية التي تشغلها وفئتها وتاريخ دخولك اليها : ..

....

ـ الوظائف الاخرى التي شغلتها :

اسم الوظيفة	من تاريخ	الى تاريخ
. . . .	. . . . .	. . . . .
. . . .	. . . . .	. . . . .
. . . .	. . . . .	. . . . .

٩ ـ الجمعيات او المؤسسات الاجتماعية والثقافية والمهنية التي تنتمي اليها : (الرجاء سردها ان امكن)

. . . .

. . . .

. . . .

. . . .

في هذه المجموعة من الاسئلة ارجو وضع اشارة امام الجواب الذي تراه مناسبا اكثر من غيره .

١٠ ـ أ . الديك كتيب يشرح الانظمة او المهام التي تحدد سير العمل في وظيفتك ؟

نعم . . . . . .   لا . . . . . .

ب . اذا كان لديك مثل هذا الكتيب ، فالى اي حد تراه مهما بالنسبة الى وظيفتك ؟

أ) مهما الى اقصى الحدود . . . .

ب) كبير الاهمية   . . . .

ج) على جانب كبير من الاهمية . . . .

د) قليل الاهمية   . . . .

هـ) لا اهمية له على الاطلاق ....

١١ ـ هل تصف واجباتك الوظيفية على انها :

أ) روتينية ....

ب) متنوعة ....

ج) متنوعة كثيرا ....

١٢ ـ هل تفضل واجباتك الوظيفية على ان :

أ) تتبع نفس الروتين ....

ب) تختلف نوعا ما ....

١٣ ـ هل ان تطبيق مبدأ التسلسل الاداري في العمل امر اساسي في نظرك ؟

نعم .... لا ....

١٤ ـ هل تعتقد ان طبيعة العمل الذي تقوم به يتناسب مع مجال اختصاصك او اهتمامك الرئيسي ؟

نعم .... لا ....

١٥ ـ هل تعتقل ان هناك مسؤولية كبيرة او متوسطة او قليلة في وظيفتك الحالية ؟

أ) كبيرة ....

ب) متوسطة ....

ج) قليلة ....

١٦ ـ هل تعتقد انك راض عن نفسك ؟ نعم ..... لا .....

١٧ ـ آخذا كل شيء في الاعتبار ، هو تود القول انك سعيد جدا ، سعيد بعض الشيء اوليس سعيدا بالمره عن حياتك .

سعيد جدا ....

سعيدا بعض الشيء ....

غير سعيد بالمره ....

١٨ ـ ضع اشارة لتشير عن ماهية رضاك عن وظيفتك

راض تماما ..... راض ..... غير راض .....

غير راض على الاطلاق ....

١٩ ـ أ . هل عندك سلطة كافية للقيام بعملك على افضل وجه ؟

نعم .... لا.......

ب . اذا كان الجواب بالنفي ، فلماذا تعتقد ذلك ؟ ......

٢٠ ـ ضع علامة امام الجواب الذي يصف بصورة صحيحة حقيقة شعورك نحو وظيفتك .

أ) انني مسرور جدا وراض عن وظيفتي ....

ب) انني راض عن وظيفتي نوعاما ....

ج) لست راضيا عن وظيفتي ولا اتذمر منها انها في حدود الوسط ....

د) انني متضايق قليلا من وظيفتي ....

ه) انني متضايق جدا من هذه الوظيفة وغير سعيد فيها ....

٢١ ـ أ . هل تتاح لك المبادرة الذاتية في عملك ؟ نعم ... لا ...

ب . في حالة الايجاب ، الى اي مدى يتجاوب رؤساؤك بالنسبة الى مبادرتك الشخصية ؟

. . . .

. . . .

. . . .

٢٢ ـ ا . هل يجري تطبيق الاحكام المتعلقة بالترقية ؟

نعم . . . .   لا . . . .

ب . اذا كان الجواب بالنفي فالى أي مدى ؟ . . . .

في مجموعة الاسئلة التالية هناك بعض الآراء والاقوال . الذي نوده هو معرفة رايك الشخصي فيها بوضع اشارة بعد الجواب الذي تراه مناسبا اكثر من غيره .

٢٣ ـ هناك تقدير معنوي كاف من قبل رؤسائك لأية جهود اضافية تقوم بها في عملك الوظيفي .

موافق بشدة . . . موافق . . . معارض . . . معارض بشدة . . .

٢٤ ـ الاجراءات الادارية في دائرتك هي مبسطة .

موافق بشدة . . . موافق . . . معارض . . . معارض بشدة . . .

٢٥ ـ يجب ان يكون اختيار الاشخاص للعمل في دائرتك معتمدا على المهارة فقط لا غير .

موافق بشدة . . . موافق . . . معارض . . . معارض بشدة . . .

٢٦ ـ يجب فتح المجال امام الموظفين لكي ينظموا انفسهم في نقابات مهنية كبقية الموظفين والعمال في القطاع الخاص .

موافق بشدة . . . موافق . . . معارض . . . معارض بشدة . . .

٢٧ ـ في رأي عامة الشعب ، الوظيفة العامة هي ارفع الوظائف .

موافق بشدة . . . موافق . . . معارض . . . معارض بشدة . . .

٢٨ ـ عند المواطن العادي التقدير الكافي للمهام التي يقوم بها موظف الدولة .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٢٩ ـ المواطن العادي يخاف موظف الدولة .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٣٠ ـ المواطن العادي يحترم موظف الدولة .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٣١ ـ في الوقت الحالي يهتم المواطنون الاهتمام الكافي بنشاطات الحكومة .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٣٢ ـ على الدولة ان تلغي الطائفية من عملية التوظيف الغاء تاما .

٣٣ ـ يجب ادخال المراة سلك الخدمة المدنية على قدم المساواة مع الرجل .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٣٤ ـ يجب تطبيق الزواج المدني في لبنان في الحال .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٣٥ ـ يجب على المواطن القيام بواجباته الدينية (كالصلاة مثلا) والقيام بما يأمر به الدين حتى يكون مواطنا صالحا .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٣٦ يجب على الدولة ان تنظم القطاع التجاري وتحدد اسعار الحاجيات حتى تساعد على مكافحة الفلاء .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٣٧ ـ يجب ان يكون هنـاك اختلاط تام في المدارس وعلـى جميع المراحل بين الذكور والاناث .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٣٨ ـ يجب تغيـير النظـام الاداري (السياسي) في لبنـان تغييرا جذريا .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٣٩ ـ اذا كان هنا طريقة واحدة فضلى لتحسين الادارة وتنمية لبنان فيجب ان تحاول تطبيقها بدون النظر الى التقاليد والعادات والنظم المتبعة .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٤٠ ـ انك تحاول في كل عمل تقوم به في وظيفتك ان تستشير رئيسك حتى لا تتحمل المسؤولية بمفردك .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٤١ ـ ان افضل سبيل للنجاح في هذه الحياة هو العمل فـي خدمة الدولة .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٤٢ ـ ان العمل في سبيل خدمة المجتمع هو من اهم الاشياء التي يجب ان تؤخذ في الحسبان في اية وظيفة كانت .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٤٣ ـ قد يضطر الانسان ان يفقد صديقا له في بعض الاحيان فـي سبيل التقدم بعمله ايا كان هذا العمل .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٤٤ ـ ما رأيك في القول ان معظم النـاس يميلون الـى معـاونة الاخرين .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٤٥ ـ ما رأيك في القول انه اذا كان عندك ابن فسوف تشجعه على ان يصبح موظف دولة .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٤٦ ـ هل تعتقد بالقول ان حياتك الشخصية مختلفة اختلافا كليا عن الحياة التي كنت تودها لنفسك .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٤٧ ـ ما رأيك في القول ان السلطات المعطاة للموظفين فـي دائرتك هي محددة .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٤٨ ـ هل في رأيك انافضلعامل لتأمين نجاح الموظف في دائرته (كنيل احترام رؤسائه ومرؤوسيه وزملائه وكقول ارائه بينهم) هو من خلال (ارجو ابداء رأيك في كل عامل من العوامل المذكورة مع اضافة اي عامل آخر في النهاية) .

أ ـ اتباع حرفية القوانين .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

ب ـ تقديـم آراء جديدة .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

ج ـ الثـروة .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

د ــ النفوذ الاجتماعي .

موافق بشدة . . . موافق . . . معارض . . . معارض بشدة . . .

هـ ــ الجدارة والفعالية في العمل .

موافق بشدة . . . موافق . . . معارض . . . معارض بشدة . . .

و ــ النفوذ السياسي .

موافق بشدة . . . موافق . . . معارض . . . معارض بشدة . . .

ز ــ عوامل اخرى (حدد) . . . .

٤٩ ــ هل تعتقد ان على الادارة العامة ان تأخذ بعين الاعتبار عوامل اخرى في عمليات التعيين الى جانب مستوى التعليم والخبرة مثالا على ذلك :

ا ــ الوضع الاجتماعي للمرشح للوظيفة .

موافق بشدة . . . موافق . . . معارض . . . معارض بشدة . . .

ب ــ الارتباطات العائلية للمرشح .

موافق بشدة . . . موافق . . . معارض . . . معارض بشدة . . .

جـ ــ ثروتـــه .

موافق بشدة . . . موافق . . . معارض . . . معارض بشدة . . .

د ــ الطـــائفة .

موافق بشدة . . . موافق . . . معارض . . . معارض بشدة . . .

هـ ــ المعتقد السياسي .

موافق بشدة . . . موافق . . . معارض . . . معارض بشدة . . .

و ــ عوامل اخرى (حدد) . . . .

٥٠ ـ اذا كان عندك زميل موظف ويود الانتقال من وظيفته الحالية الى وظيفة او مركز افضل في الادارة العامة فانك ستنصحه بأن افضل طريقة تؤمن غايته هي :

أ ـ استعمال الثـروة .

موافق بشدة . . . موافق . . . معارض . . . معارض بشدة . . .

ب ـ الجدارة والفعالية في العمل .

موافق بشدة . . . موافق . . . معارض . . . معارض بشدة . . .

ج ـ اتباع حرفية القوانين .

موافق بشدة . . . موافق . . . معارض . . . معارض بشدة . . .

د ـ تقديم آراء جديدة في عمله الحالي .

موافق بشدة . . . موافق . . . معارض . . . معارض بشدة . . .

هـ ـ استعمال النفوذ السياسي .

موافق بشدة . . . موافق . . . معارض . . . معارض بشدة . . .

و ـ استعمال النفوذ الاجتماعي .

موافق بشدة . . . موافق . . . معارض . . . معارض بشدة . . .

ز ـ طرق اخرى (حدد) . . . .

٥١ ـ الى أي المؤسسات تشعر بانتماء وولاء اكثر (رقم هذه المؤسسات حسب الافضلية واضعا رقم (١) امام المؤسسة التي تفضلها اكثر من غيرها و (٢) امام المؤسسة التي تليها وهكذا) .

أ ـ الدولة . . . .

ب ـ الطائفة . . . .

جـ ـ العائلة ....

د ـ غيرها (حدد) ....

٥٢ـ في رايك ان افضل مؤسسة لحماية مصالحك الخاصة (كتوفير ومستقبل وحياة افضل) هي ضع ارقاما حسب الافضلية مبتدئا برقم (١) ثم (٢) وهكذا) .

ا ـ المؤسسات السياسية ....

ب ـ الطائفة ....

جـ ـ الدولة ....

د ـ العائلة ....

هـ ـ مؤسسات اخرى (حدد) ....

٥٣ ـ عندما تقوم بمهامك الوظيفية تتعرض في بعض الاحيان الى ضغوط من (ضع ارقاما حسب اهمية الضغوط مبتدئا برقم (١) ثم (٢) و (٣) وهكذا) .

ا ـ العائلة ....

ب ـ الاصدقاء ....

جـ ـ الزملاء في العمل ....

د ـ النواب ....

هـ ـ رجال الدين ....

و ـ آخرون (حدد) ....

٥٤ ـ يختلف الناس في تقدير المناصب والاعمال المتنوعة . ضع رقم (١) الى جانب العمل الذي يعتبره الناس ارفع مقاما من غيره ، ورقم (٢) الى جانب العمل الذي يأتي في الدرجة الثانية وهكذا .

أ ـ الوظيفـة العـامة ....

ب ـ العمل المهني الحر ....

(طب، هندسة، محاماة)

جـ ـ العمل في التجارة والخدمات ....

د ـ العمل في الحقل الزراعي ....

٥٥ ـ الاشياء التي تحوز على كامل رضاك في وظيفتك الحالية هـي التالية (ضع ارقاما حسب الاهمية مبتدئا بـ (١) ثم (٢) ثم (٣) الخ ...) .

أ ـ الـراتـب ....

ب ـ تعويضـات اضـافية ....

جـ ـ تقدير الرؤساء والمعنوي ....

د ـ طريقـة العمـل ....

هـ ـ نـوع العمـل ....

و ـ اشياء اخرى (حدد) ....

٥٦ ـ ضع علامة امـام الاعتبارات التـي تأخذها الادارة في عمليـة التوظيف حاليا (ضع ارقاما حسب اهمية الاعتبارات مبتدئا برقم (١) للاعتبار الاكثر اهمية و (٢) للذي يليه وهكذا) .

أ ـ مستوى التعليم ....

ب ـ الخبـرة ....

جـ ـ الطـائفـة ....

د ـ اعتبارات اخرى (حدد) ....

٥٧ ـ الاشياء التي لا تحوز رضاك في وظيفتك الحالية (ضع ارقاما حسب الاهمية مبتدئا بـ (١) ثم (٢) و (٣) الخ . . .)

ا ـ طريقة العمل ....

ب ـ نوع العمل ....

ج ـ الراتب ....

د ـ تقدير الرؤساء المعنوي ......

هـ ـ تعويضات اضافية ....

و ـ اشياء اخرى (حدد) ....

٥٨ ـ في رايك ان واجبات الدولة هي كالتالي (صفهم حسب الاهمية مبتدءا بـ (١) ، (٢) الخ . .)

ا ـ حماية البلاد من الخارج ....

ب ـ المحافظة على الامن في الداخل ....

ج ـ تأمين الخدمات للمواطنين ....

د ـ التنمية الاقتصادية والاجتماعية ....

هـ ـ اشياء اخرى (حدد) ....

٥٩ ـ هل تفضل (ضع ارقاما حسب الافضلية مبتدءا بـ (١) للافضل و (٢) للذي يليه وهكذا) .

ا ـ وظيفة عالية مع مسؤولية كبيرة ....

ب ـ وظيفة متوسطة مع مسؤولية متوسطة ....

ج ـ وظيفة بسيطة مع قليل من المسؤولية ....

٦٠ ـ لقد انضممت الى سلك الادارة العامة لانه كان السبيل الوحيد لكسب العيش او لارضاء ذاتي او لانها افضل طريقة لخدمة

الناس ... الخ (رقّم هذه الاشياء حسب الافضلية مبتدءا بالرقم (١) وهكذا) .

أ ـ ارضـاء ذاتـي ....

ب ـ هيبة وكسب جاه ....

جـ ـ افضل سبيل لضمان المعيشة ......

د ـ خدمـة النـاس ....

هـ ـ سبب آخـر (حـدد) ....

٦١ ـ ما رأيك في القول انه اذا لم تكن ذئبا أكلتك الذئاب .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٦٢ ـ ما رأيك في القول ان جميع الناس يقولون يا رب نفسي ومن بعد حصاني ما ينبت حشيش .

موافق بشدة ... موافق ... معارض ... معارض بشدة ...

٦٣ ـ ضع اشارة امام احد المثلين الذي ينال استحسانا اكثر منك .

أ ـ اصرف ما في الجيب يأتيك ما في الغيب ....

ب ـ مـد بساطك علـى قـد رجليك ....

٦٤ ـ ضع اشارة امام احد المثلين التاليين والذي ينال استحسانا اكثر منك .

أ ـ اسع يـا عبد وانـا اسعـى معـاك ....

ب ـ مـا بيصير شي مـن دون ارادة الله ....

٦٥ ـ ضع اشـارة امـام احـد المثلين الـذي ينـال استحسانا اكثر منك .

أ ـ الارزاق مقسمة من الله ....

ب ــ الفقير فقير من ايده ....

٦٦ ــ وفي النهاية ، اتريدان تعلق علــى اي ناحية مــن نواحي هذه الاسئلة او الاشياء التي عولجت وكذلك الاشياء التي لم نعرها انتباها ؟

المراجع

باللغات الاجنبية

كتب

Almond, Gabriel, and Verba, Sidney. *The Civic Culture.* Princeton, N. J. : Princeton University Press, 1963.

Bashir, Iskandar E. *Planned Administrative Change in Lebanon.* Beirut : American University of Beirut, 1965?

Bendix, Reinhard. "Bureaucracy and the Problem of Power." *Reader in Bureaucracy.* Edited by Robert K. Merton, Alisa P. Gray, Barbara Hocken, Hanna C. Selvin. Glencoe, Ill. : Free Press, 1952.

Berger, Morroe. *The Arab World Today.* Garden City, N. Y. : Doubleday & Co., 1962.

________. *Bureaucracy and Society in Modern Egypt : A Study of HigherCivil Service.* Princeton : Princeton University Press, 1957.

Bindex, Leonard. "Political Change in Lebanon." *Politics in Lebanon.* Edited by Leonard Binder. New York : John Wiley & Sons, 1966.

Blau, Peter. *The Dynamics of Bureaucracy : A Study of Interpersonal Resertions in Two government Agencies.* Istren. ed. Chicago : The University of Chicago Press, 1963.

Crozier, Michel. *The Bureaucratic Phenomenon.* Phoenix Books. Chicago : University of Chicago Press, 1969.

Dekmijian, Richard H. "Political Thought." *The Middle East : Its Governments and Politics.* Edited by Abid A. Al-Marayati, and Others. Belmont, Calif. : Duxbury Press, 1972.

Devereux, Edward C. J. "Parsons' Sociological Theory." *The Social Theories of Talcott Parsons.* Edited by Max Black. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, Inc., 1961.

Dill, William R. "The Impact of Environment on Organizational Development." *Concepts and Issues in Administrative Behavior.* Edited by Sidney Mailick and Edward H. Van Ness. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall Inc., 1962.

Eldersveld, S. J. Vagannadham V. ; and Barnabas, A. P. *The Citizen and the Administrator in a Developing Democracy.* Glenview, Ill. : Scott, Foresman, and Co., 1968.

Esman, Milton J. "The Politics of Development Administration." *Approaches to Development : Politics Administration and Change.* Edited by John D Montgomery and William J. Siffin. New York : Mc-Graw - Hill, 1966.

Foster, George H. *Traditional Cultures : And the Impact of Technological Change.* New York : Harper and Brothers, 1962.

Grassmuch, George, and Salibi, Kamal. *Reformed Administration in Lebanon.* Beirut : Catholic Press, 1964.

Gunnel, John G. "Development, Social Change, and Time." *Temporal Dimensions of Development Administration.* Edited by Dwight Weldo. Durham, N. C. : Duke University Press, 1970.

Hage, Jerald, and Aiken, Michael. *Social Change in Complex Organizations.* New York : Random House, 1970.

Hagen, Everett E. *On the Theory of Social Change : Economic Growth Begins.* Homewood, Ill. : Dorsey Press, 1962.

Hahn, Been Lee. "Developmentalist Time, Development Entrepreneurs, and Leadership in Developing Conntries." *Temporal Dimensions of Development Administration.* Edited by Dwight Waldo. Durham, N. C. : Duke University Press, 1970.

Hakim, George. "The Economic Basis of Lebanese Polity." *Politics in Lebanon.* Edited by Leonard Binder, New York : John Wiley & Sons, 1966

Halpern, Manfred. *The Politics of Social Change in the Middle East and North Africa.* Princeton, N. J. : Princeton University Press, 1963.

Hamadeh, Raja S. *The Fiscal System of Lebanon.* Beirut : Khayat's, 1961.

Hanna, William John. "Introduction : The Politics of Freedom." *Independent Black Africa : The Politics of Freedom.* Edited by William John Hanna. Chicago : Rand Mc-Nally & Co., 1964.

Harik, Iliya F. *Politics and Change in a Traditional Society : Lebanon* 1711-1845. Princeton, N. J. : Princeton University Press, 1968.

Hottinger, Arnold. "Zuàmà in Historical Perspective." *Politics in Lebanon.* Edited by Leonard Binder. New York : John Wiley & Sons, 1966.

Hourani, Albert. "Lebanon : The Development of a Political Society." *Politics in Lebanon.* Edited by Leonard Binder. New York : John Wiley & Sons, 1966.

Hudson, Michael C. *The Precarious Republic : Political Modernization of Lebanon.* New York : Random House, 1968.

Inkeles, Alex. "The Modernization of Man." *Modernization : The Dynamics of Growth.* Edited by Myron Weiner. New York : Basic Books, 1966.

Institute de Recherchers et de Fonction en Vue de Developpment (IRFED). *Besoins et Possibilities de Developpment du Liban.* Beyrouth : (IRFED), 1960 - 1961.

Iskandar, Adnan G. *Bureaucracy in Lebanon.* Beirut : American University of Beirut, 1964.

Issawi, Charles. "Economic Development and Political Liberalism in Lebanon." *Politics in Lebanon.* Edited by Leonard Binder. New York : John Wiley & Sons, 1966.

Janowitz, Morris, Wright Deil, and Delany, William. *Public Administration and the Public : Perspectives Toward Government in a Metropolitan Community*. Ann Arbor, Mich. : Institute of Public Administration, University of Michigan, 1958.

Kahl, Joseph A. *The Measurement of Modernism : A Study of Values in Brazil and Mexico*. Austin, Texas : University of Texas Press, 1968.

Katz, Daniel, and Kahn, Robert T. *The Social Psycology of Organization*. New York : John Wiley & Sons, 1966.

Kerlinger, Fred N. *Foundations of Behavioral Research : Educational and Psychological Inquiry*. New York : Holt, Rinehart, and Winston, 1964.

Kirk, George E. *A short History of the Middle East*. 7th ed. New York : Frederick A. Praeger, 1964.

Lerner, Daniel. *The Passing of Treditional Society : Moderniziony the Middle East*. Glencoe, Ill. : Free Press, 1958.

. "Toward a Communication Theory of Modernization: A Set of Considerations." *Communications and Political Development*. Edited by Lucian W. Pye. Princeton, N. J.: Princeton University Press, 1963.

Mc-Clelland, David. *The Achieving Society*. Princeton, N. J.:D. Van Nostrand Co., 1961.

Maksoud, Clovis. "Lebanon and Arab Nationalism." *Politics in Lebanon*. Edited by Leonard Binder. New York : John Wiley & Sons, 1966.

Matthews, A. T. J. *Emergent Turkish Administrators*. Ankara : Institute of Administrative Science, University of Ankara : 1955.

Merton, Robert K. ; Gray, Alisa P. ; Hocken, Barbara ; Selvin, Hanan C. "Bureaucracy : Theoratical Conception." *Reader in Bureaucracy*. Edited by Robert K. Merton, Alisa P. Grau., Barbara Hocken, and Hanan C. Selvin. Glencoe, Ill. : Free Press, 1952.

Montgomery, John D. "Sources of Bureaucratic Reform : A Typology of Purpose and Politics." *Political and Administrative Development*. Edited by Ralph Braibanti. Durham, N. C. : Duke University Press, 1949.

Mosher, Frederick C. *Democracy and the Public Service*. New York : Oxford University Press, 1968.

Murray, George T. *Lebanon : The New Future*. Beirut : Thomson – Risk, 1974.

Owen, Edgar, and Show, Robert. *Development Reconsidered : Bridging the Gap Between Government and People*. Lexington, Mass. : D. C. Heath & Co. 1972.

Palmer, Monte· *Dilemmas of Political Development*. Itasca, Ill. : F. E. Peacock Publishers, Inc., 1973.

Parsons, Talcott, and Shils, Edward A., eds. *Toward a General Theory of Action*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1954.

Patai, Raphael. *The Arab Mind*. New York : Charles Scribrer's Sons, 1973.

Petras, James. *Politics and Social Forces in Chilean Development*. Berkeley, Calif. : University of California Press, 1964.

Pool, Ithiel De Sola. "The Role of Communication in the Process of Modernization and Technological Change." *Industrialization and Society*. Edited by Bert F. Hoselitz, and Wilbert E. Moore. Paris : UNESCO Mouton, 1963.

Prothro, Edwin Terry, and Diab, Lutffi Najib. *Changing Family Patterns in the Arab East.* Beirut : American University of Beirut, 1974.

Pye, Lucian W. *Politics, Personality and Nation Building : Burma's Search for Identity.* New Haven, Conn. : Yale University Press, 1962.

Reich, Charles A. *The Greening of America.* Bantom Books. New York : Random House, Inc., 1971.

Riggs, Fred W. *Administration in Developing Countries : The Theory of Prismatic Society.* Boston : Houghton Mifflin Co., 1964.

. "The Structure of Government and Administration." *Political and Administrative Development.* Edited by Ralph Braibanti. Durham, N. C. : Duke University Press, 1969.

Rudolph, Lloyd I. and Rudolph, Susanne Hoeber. *The Modernization of Tradition : Political Development in India.* Chicago : University of Chicago Press, 1967.

Saab, Hassan. "The Rationalist School in Lebanese Politics." *Politics in Lebanon.* Edited by Leonard Binder. New York : John Wiley & Sons, 1966.

Salem, Elie Adib. *Moderization Without Revalution : Lebanon's Experiene.* Bloomington : Indiana University Press, 1973.

. "Problems of Arab Political Behavior." *Readings in Arab Middle Eastern Societies and Cultures.* Edited by Abdulla Lutfiyya and Charles W. Churchill. The Hagues : Mouton & Co., 1970.

Salibi, K. S. *The Modern History of Lebanon.* New York : Frederick A. Praeger 1965.

Sarouf, Francis J. *Political Science : An Overview.* Columbus, Ohio : Charles E. Merrill Books, Inc., 1965.

Sayigh, Yusif A. *Entrepremeurs of Lebanon : The Role of the Business Leader in a Developing Economy.* Cambridge, Mass. : Harvard University Press, 1962.

Sherwood, Frank P. "Leadership, Organizations, and Time." *Temporal Dimensions of Development Administration.* Edited by Dwight Waldo., Durham, N. C. : Duke University Press, 1970.

Shihadeh, Emile A. *Culture and Administrative Behavior in Lebanon.* Beirut : Khayat's, 1963.

Simon, Herbert A. "The Decision Maker as Innovator." *Concepts and Issues in Administrative Behavior.* Edited by Sidney Mailick and Edward H. Van Ness. New York : Englewood Cliffs N. J. : Prentice Hall, 1962.

Singer, Milton. "The Modernization of Religious Beliefs." *Modernization : The Dynamics of Growth.* Edited by Myron Weiner. New York : Basic Books, 1966.

Stone, Donald C. "Government Machinery Necessary for Development." *Public Administration in Developing Countries.* Edited by Martin Kriesberg. Washington, D. C. : Brookings Institution, 1965.

Suchman, Edward A. "The Principles of Research Design and Administration." *An Introduction to Social Research.* Edited by John T. Doby. 2nd ed. New York : Appleton – Century – Crofts, 1967.

Suleiman, Michael W. *Political Porties in Lebanon : The Challenge of a Fragmented Political Culture.* Ithaca, N. Y. : Cornel University Press,1967.

United Nations, Technical Assistance Programme. *A Handbook of Public Administration* (ST/TAO/M/16), 1961.

Weber, Max. "The Essentials of Bureaucratic Organization : An Ideal – Type Construction." *Reader in Bureaucracy*. Edited by Robert K. Morton, Alisa P. Gray, Barbara Hocken, and Hanan C. Selvin. Glencoe, Ill. : Free Press, 1952.

Weiner, Myron. "Introduction." *Modernization : The Dynamics of Growth*. Edited by Myron Weiner. New York : Basic Books, 1966.

Yamak, Labib Zuwiyya. "Party Politics in the Lebanese Political System." *Politics in Lebanon*. Edited by Leonard Binder. New York : John Wiley & Sons, 1966.

. *The Syrian Nationalist Party : An Ideological Analysis*. Cambridge, Mass. : Harvard University Press ,1966.

كتب سنوية

UNESCO· *Statistical Yearbook* : 1972. Paris : UNESCO, 1973.

مقالات في مجلات

Akhras, Chafic. "Economic Recovery and Strctural Problems." *Arab Economist : Monthly Survey of Arab Economies*. (Beirut), June, 1972.

Armstrong, Lincoln, and Bashshur, Rashid. "Ecological Patterns and Value Orientations in Lebanon." *Public Opinion Quarterly*, XXII, (Fall, 1958), pp. 406 – 415.

Bashir, Iskandar. "Training for the Public Sector in Lebanon." *International Review of Administrative Sciences*, XL, No. 4, (1974), pp. 359 – 365.

Bashshur, Munir. "Higher Education and Political Development in Syria and Lebanon." *Comparetive Education Review*, X, (October, 1966), pp. 451 – 461.

Berouti, Lucien. "Manpower in Lebanon." *Middle East Forum*. (Beirut), XLIV, No. 4, (1968), pp. 65 – 72.

Crow, Ralph E., and Iskandar, Adnan. "Administratiove Reform in Lebanon 1958 – 1959"· *International Review of Administrative Sciences*, XXVII No. 3 (1961), pp. 293 – 307.

Gulick John. "Old Values and New Institutions in a Lebanese Arab City .' *Human Organizations*, XXIV, (Spring 1965), pp. 49 – 52.

Henderson, Keith M. "Letter From Beirut : A First Decade Postscript." *Public Administration Review*, XXIV (June, 1964), pp. 92 – 96.

Hudson, Michael C. "A Case of Political Underdevelopment." *Journal of Politics* XXIX, (November, 1967), pp. 821 – 837.

. "Democracy and Social Mobilization in Lebanese Politics." *Comparative Politics*, I, (January, 1969), pp. 245 – 263.

Iskandar, Adnan. "Evaluation of Civil Service Training Programs : The Experience of the Lebanese National Institute of Administration and Development." *Al-Abhath*, XXIV (December, 1971), pp. 133 –164.

Khalaf, Samir. "Primordial Ties and Politics in Lebanon." *Middle Eastern Studies*, IV (April, 1968), pp. 243 – 269.

Khoury, Fuad I. "The Changing Class Structure in Lebanon." *The Middle East Journal*, XXIII, (Winter, 1969), pp. 29 – 44.

Melikian, Levon H., and Diab, Lutfy N. "Group Affiliations of University Students in the Arab Middle East." *The Journal of Social Psycology*, XLIX (May, 1959), pp. 145 – 159.

Miller, Glenn W. "Public Employees and Their Attitudes Toward Their Jobs." *Public Personnel Review*, XXXIII, (April, 1972), pp. 82 – 86.

Parsons, Malcolm B. "Performance Budgeting in the Philippines." *Public Administration Review*, XVII, (Summer, 1957), pp. 173 – 179.

______. "Public Administration and Cultural Change : A Note on Programs of Assistance and Development." *Philipping Journal of Public Administration*, VI, (January, 1962), pp. 27 – 31.

Presthus, Robert V. "Behavior and Bureaucracy in Many Cultures." *Public Administration Review*, XIX, (Winter, 1959), pp. 25 – 35.

______. "The Social Bases of Bureaucratic Organization." *Social Forces*, XXXVIII (December, 1959), pp. 103 – 109.

Prothro, E. Terry, and Melikian, Levon. "Social Distances and Social Change in the Near East." *Sociology and Social Research*, XXXVII (September – October, 1952), pp. 3 – 11.

Riggs, Fred W. "Economic Development and Local Administration : A Study in Circular Causation." *Philippine Journal of Public Administration*, III (January, 1959), pp. 86 – 146.

Rowat, Donald C. "The Parliamentary Ombudsman : Should the Scandinavian Scheme be Transplanted." *International Review of Administrative Science*, XVIII, No. 4 (1962), pp. 398 – 405.

Smith, David Horton, and Inkeles Alex. "The O.M. Scale : A Comparative Socio-Psychological Measure of Individual Modernity." *Sociometry*, XXIX (December, 1966), pp. 353 – 377.

Suleiman, Michael W. "Crisis and Revolution in Lebanon." Th*e Middle East Journal*, XXVI (Winter, 1972), pp. 11 – 24.

Thompson, Victor A. "Bureaucracy and Innovation." *Administrative Science Quarterly*, X (June, 1965), pp. 1 – 20.

Weaver, Terry L. "Role Expectations of Latin American Bureaucrats." *Journal of Comparative Administration*, IV (August, 1972), pp. 133 – 166.

مقالات في موسوعات

Lerner, Daniel. "Modernization : Social Aspects." *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Edited by David L. Sills. Vol. X. (New York) : Macmillan and Free Press, 1968.

Rockeach, Milton. "The Nature of Attitudes." *International Encyclopedia of the Social Sciences*. Edited by David L. Sills. Vol. I. (New York) : Macmillan and Free Press, 1968.

مواد غير منشورة

Abdul Khalik, Aref. "Government Reforms in Lebanon 1965-1967." Unpublished M. A. Thesis, American University of Beirut, 1968.

Badran, Huda. "Arab Women in National Development : A Study of There Arab Countries : Egypt, Lebanon, and Sudan." Paper prepared for the Seminer on Arab Women in National Development, Cairo, 24–30 September 1972. (Mimeographed by the UNESCO Office for Eastern Meditarranean Region).

Bashir, Iskandar. "Major Problems of Local Government in Lebanon." Paper presented in the Seminar on Local Government in the Mediterranean Countries, Beirut, May 10–15, 1965. (Mimeographed).

Bitar, Edward. "Personnel Administration in a Developing Country: A Study of the Lebanese Bureaucracy." Unpublishied Ph. D. Dissertation, Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College, 1968.

Do Nascimento, Kleber Tatinge. "Change Strategy and Client System : Administrative Reform in Brazil." Unpublished Ph. D. Dissertation, University of Southern California, 1966.

ECWA. "La Situation Demographique dans les Pays Arabes du Moyen Orient." (ECWA/Pop. Conf. I/WP. 13/F), 1974. (Mimeographed).

Hamam, Habib. "A Measure of Alienation in a University Setting." Unpublished M. S. Thesis, American University of Beirut, 1969.

Henderson, Keith M. "Local Government Administration in Cyprus, Lebanon, Egypt, and Iran." Preliminary draft of a paper prepared for the Middle East Studies Association Conference, Austin, Texas, November 15–16, 1968. (Mimeographed).

Kisirwani, Marun G. "Attitudes and Behavior of Lebanese Bureaucrats : A Study in Administrative Corruption." Unpublished Ph. D. Dissertation, University of Indiana, 1971.

Nakib, Khalil A. "The Budgetary System in Lebanon : An Administrative Perspective." Unpublished M.P.A. Thesis, New York University, 1968.

__________. "Bureaucracy and Development : A Study of the Lebanese Civil Service." Unpublished Ph. D. Dissertation, Florida State University, 1972.

Salem, Khalil. "Economic Growth and Development Possibilities in Lebanon." Paper presented to the Convention of Lebanese Businessmen and Businessmen of Lebanese Origion, Beirut, Ougust 5–10, 1965. (Mimeographed).

Shihadeh, Emile Saleem. "The Jordanian Civil Service : A Study of Traditional Bureaucracy." Unpublished Ph. D. Dissertation, Cornell University, 1965.

باللغة العربية

كتب

ابو مراد ، اميرة . **مقررات مجمع بعبدا تحت المجهر** . بيروت : مؤسسة نوفل للطباعة والنشر ! ، ١٩٧٣ ! .

بشور ، منير . « التربية الانمائية » . **الانسان هو الرأسمال** . بيروت : منشورات ندوة الدراسات الانمائية ، ١٩٧١ .

البيلاني ، بشير . « الانماء الاداري » . **المفاهيم الحديثة للانماء في لبنان** . بيروت: منشورات ندوة الدراسات الانمائية ، ١٩٦٦ .

« مستقبل الادارة اللبنانية والانماء » . **الدولة والانماء في لبنان** . بيروت : منشورات ندوة الدراسات الانمائية ، ١٩٦٦ .

حبيش ، فوزي . **الاصلاح الاداري في لبنان** . القاهرة : المنظمة العربية للعلوم الادارية ، ١٩٧٤ .

حريق ، ايليا . **من يحكم لبنان** . بيروت : دار النهار للنشر ، ١٩٧٢ .

الحلبي ، حسن . **تدريب الموظف** . بيروت : منشورات عويدات ، ١٩٧٣ .

المؤسسات العامة في لبنان. بيروت : منشورات عويدات، ١٩٧٤.

الريس ، رياض . **ازمة بناء الوطن : التفاعل العربي : لبنان** . بيروت : مجموعة التخطيط والانماء ، ١٩٧٥ .

سالم ، ايلي . « دور الادارة العامة في الانماء » . **الدولة والانماء في لبنان** . بيروت: منشورات ندوة الدراسات الانمائية ، ١٩٦٦ .

شرابي ، هشام . **مقدمات لدراسة المجتمع العربي** . بيروت : الدار المتحدة للنشر، ١٩٧٥ .

صايغ ، يوسف ، وعطاالله ، محمد . **نظرة ثانية في الاقتصاد اللبناني** . بيروت : دار الطليعة ، ١٩٦٦ .

صعب ، حسن . « الانمائية الحديثة » . **المفاهيم الحديثة للانماء في لبنان** . بيروت: منشورات ندوة الدراسات الانمائية ، ١٩٦٦ .

عبد الدائم ، عبدالله . **التربية في البلاد العربية : حاضرها ومشكلاتها ومستقبلها** . بيروت : دار العلم للملايين ، ١٩٧٤ .

العظم ، صادق جلال . **النقد الذاتي بعد الهزيمة** . بيروت : دار الطليعة ، ١٩٦٩ .

غناجه ، الياس . « الحاجات والاهداف الاقتصادية » . **الدولة والانماء في لبنان** . منشورات ندوة الدراسات الانمائية ، ١٩٦٦ .

نشابه ، هشام . « الحاجات والاهداف التربوية » . **الدولة والانماء في لبنان** . منشورات ندوة الدراسات الانمائية ، ١٩٦٦ .

مقالات في مجلات وجرائد :

اسكندر ، عدنان . « الثأر من الادارة ردة الى الوراء » . **النهار** ، ١٩٧٢/١٠/٥ ، ص ١٠ .

« مجمع بعبدا خطوة الى الوراء » . **النهار** ، ١٩٧٢/١٠/٢٦ ، ص ٩ .

اسكندر ، ميشيل . « هل بامكاننا ان نخطط للمستقبل ؟ آفاق ومشكلات خاصة بالاطفال والشباب العرب » **ميدل ايست فورم** ، السنة ٣٦ (العدد ١ و ٢ ، ١٩٧٠) ، ص ٣ـ١٩ .

تويني ، غسان . « القضية الدستورية » . **النهار** ، عدد خاص عن الدستور ، الميثاق ، المشاركة ، ميلاد ١٩٧٤ ورأس السنة ١٩٧٥ .

سعاده ، كريستيان فيليب . « الضمان الصحي (عاجز) » . **النهار** ، ١٩٧٠/٧/٢٦، الملحق الاقتصادي والمالي .

فارس ، وليد . « عمال المصالح المستقلة يمسكون بطرفي الحبل » . **النهار** ، ١٦ و ١٩٧٢/١/٢٣ ، الملحق الاقتصادي والمالي .

مروة ، عدنان . « مجموع ضحايا الحرب اللبنانية في سنة لا يتجاوز عدد المواليد في ثلاثة اشهر » . **مجلة الحوادث** ، العدد ١٠٢٠ ، ١٩٧٦/٥/٢٨ .

«هل يحتاج لبنان الى سياسة سكانية» . **النهار** ، ١٩٧٥/٣/٨.

المصري ، شفيق . « حماية المستهلك في لبنان » . **النهار** ، ٦ و ١٩٧٢/٢/٢٠ ، الملحق الاقتصادي والمالي .

مغيزل ، جوزيف . « النظام الطائفي في النصوص القانونية » . **النهار** ، عدد خاص عن الطائفية ، ميلاد ١٩٧٢ ورأس السنة ١٩٧٣ ، ٥١ـ٥٥ .

ملاط ، هيام . « المشاكل البشرية الاجتماعية تحتاج الى نظرة مستقبلية » . **النهار** ، ١٩٧٢/١/١٤ .

المنلا ، حسن . « بحث في المركزية واللامركزية » . **النهار** ، ١٩٧٢/١٠/١٠ ، الملحق الاقتصادي والمالي .

هيكل ، محمد حسنين . « ... ومشكلة الادارة ... » **الاهرام** ، السنة ٩٠ ، العدد ٢٨٢١٠ ، ١٩٦٤/٣/٦ .

« ... الطريق الى الثورة الادارية » . **الاهرام** ، السنة ٩٠ ، العدد ٢٨٢١٧ ، ١٩٦٤/٣/١٣ .

« ... مشاكل القطاع العام » . **الاهرام** ، السنة ٩٠ ، العدد ٢٨٢٢٤ ، ١٩٦٤/٣/٢٠ .

مواد غير منشورة

دجاني ، نبيل . « التخطيط والسياسات اللازمة لتعبئة القطاع الاعلامي في خدمة التنمية الوطنية في لبنان » . بحث قدم في المؤتمر الوطني السابع للانماء الذي نظمته ندوة الدراسات الانمائية والمركز التربوي للبحوث والانماء ، بيروت ، ٢٤ و ١٩٧٣/١١/٢٥ (مطبوعة ستانسل) .

حمويه ، فاضل . « اوضاع موظفي الادارات المحلية » . دراسة قدمها وفد لبنان الى المؤتمر العربي الخامس للعلوم الادارية ، الكويت ، ١٩٦٨ . (مطبوعة ستانسل) .
الطيارة ، عبد الرحمن ، وآخرين . « الاصلاح الاداري » . بحث قدمه وفد الجمهورية اللبنانية الى المؤتمر العربي الرابع للعلوم الادارية ، القاهرة ، ٢٣–١٩٦٧/١١/٢٨ . (مطبوعة ستانسل) .
عطاالله ، محمد . « الثقافة والاقتصاد » . محاضرة القيت في دار الفنون والآداب، بيروت ، ١٩٧١/١١/١٥ . (مطبوعة ستانسل) .
عواضه ، حسن محمد . « دور البلديات في التجهيز العلمي والتكنولوجي » . بحث قدم في المؤتمر الوطني السابع للانماء الذي نظمته ندوة الدراسات الانمائية والمركز التربوي للبحوث والانماء ، بيروت ، ٢٤ و ١٩٧٣/١١/٢٥ . (مطبوعة ستانسل) .
مجذوب ، محمد . « الاحزاب السياسية وانماء لبنان » . محاضرة القيت في مقر ندوة الدراسات الانمائية ، بيروت ، ١٩٦٩/١٢/٢١ . (مطبوعة).
النقيب ، خليل . « التخطيط العائلي والتقدم العلمي والتكنولوجي للمجتمع اللبناني . » بحث قدم في المؤتمر الوطني السابع للانماء الذي نظمته ندوة الدراسات الانمائية والمركز التربوي للبحوث والانماء ، بيروت ، ٢٤ و ١٩٧٣/١١/٢٥ . (مطبوعة ستانسل).

وثائق رسمية :

الجمهورية اللبنانية . **الاحصاء التربوي لعام ١٩٧٢ – ١٩٧٣** . بيروت : المركز التربوي للبحوث والانماء .
. الجريدة الرسمية .
. الدستور اللبناني .
. **القوى العاملة في لبنان** . بيروت : مديرية الاحصاء المركزي ، وزارة التصميم العام ، ١٩٧٢ .
. **المجموعة الاحصائية اللبنانية لعام ١٩٧٣** . بيروت : مديرية الاحصاء المركزي ، ١٩٧٤ .
. **منجزات الاصلاح الاداري** . المشاريع التي وضعها وزير الدولة لشؤون الاصلاح الاداري الدكتور علي الخليل ، ١٩٧٣ – ١٩٧٤ .

متفرقات :

مجلة الصياد . (بيروت) ١٩٧١/١١/٢٥ – ١٩٧١/١٢/٢ .

جريدة النهار . (بيروت) من ١٩٦٨/١٠/٣١ – الى ١٩٧٣/٢/٥ .

لائحة الجداول

رقم الجدول	رقم الصفحة

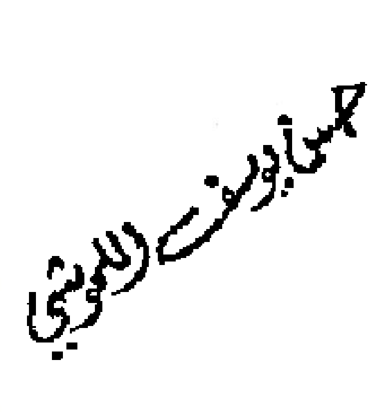
رقم الجدول	رقم الصفحة
٣٢ ـ حياتك الشخصية مختلفة عن الحياة التي تودها لنفسك، حسب تصنيف الوظيفة	٢٤٩
٣٣ ـ افضل وسيلة للنجاح هو العمل في خدمة الدولة ، حسب تصنيف الوظيفة	٢٥٠
٣٤ ـ المواطن يحترم موظف الدولة ، حسب تصنيف الوظيفة	٢٥٢
٣٥ ـ لا احترام للتقاليد في تحسين الادارة وتنمية لبنان ، حسب تصنيف الوظيفة	٢٥٤
٣٦ ـ وجود علاقة بين ممارسة الدين والمواطنية الصالحة ، حسب تصنيف الوظيفة	٢٥٥
٣٧ ـ تشجيع الابن على ان يصبح موظف دولة ، حسب الخبرة في الخدمة المدنية	٢٥٧
٣٨ ـ الموقف تجاه التعليم المختلط ، حسب الخبرة في الخدمة المدنية	٢٥٩
٣٩ ـ الارزاق مقسمة من الله او الفقير فقير بأيده ، حسب الخبرة في الخدمة المدنية	٢٦١
٤٠ ـ ترتيب الخدمة العامة كسبب للانضمام الى الخدمة المدنية ، حسب الخبرة في الوظيفة	٢٦٣
٤١ ـ أفضل سبيل للنجاح هو العمل في خدمة الدولة ، حسب الخبرة في نفس الادارة	٢٦٦



المحتويات

صفحة

صفحة





حسن ابو سيف اللويثي

حسن ابو سيف اللويثي

٨ ليرات لبنانية

٨٠٠ درهم ليبي